

PETER GMÄHLE

Betriebswirtschaftslehre
und
Nationalsozialismus

1968



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546214_0007

M e i n e m V a t e r

Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Peter Gmähle
aus Bad Cannstatt



Referent: Prof. Dr. Georg Bergler

Korreferent: Prof. Dr. Hanns Linhardt

Tag der mündlichen Prüfung: 27. November 1968

VORWORT

Weit über zwanzig Jahre sind nunmehr seit jenen Tagen vergangen, da man in Reims den Schlußstrich unter jene Herrschaft setzte, die tausend Jahre währen sollte, aber schon nach einem Dutzend Jahren an der Hybris zugrunde ging.

Längst hat inzwischen die allgemeine Geschichtsschreibung eingesetzt mit dem Aufzeichnen der 'großen' Politik. Teilgebiete und Teilaspekte folgten nach in der Bearbeitung. Allein, auf dem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre wurde bis jetzt kein Versuch unternommen, diese Zeit in einer Darstellung zu erfassen; sie wurde stillschweigend übergangen¹⁾. Es mutet das umso seltsamer an, als bereits mancherlei Ansätze da sind, die Entwicklung unserer Wissenschaft n a c h 1945 zu erfassen. Wie ist das zu erklären? - Sollte ausgerechnet die Betriebswirtschaftslehre diesem 'Sturm' widerstanden haben, in ihren Grundfragen unberührt geblieben sein, um danach wie aus einem Dornröschenschlaf zu erwachen? Wagt man noch immer nicht, Entwicklungen unter dem totalitären Regime,

-
- 1) Geht man beispielsweise die Arbeiten von H. Galgon (Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, Diss. München 1950) und A. Dietschy (Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre seit 1850, Diss. Wien 1948) in der Hoffnung durch, darin einen Beitrag zu unserer Themastellung zu entdecken, so sieht man sich enttäuscht. Galgon befaßt sich zwar u.a. mit dem "letzten Zeitabschnitt" (ab 1916), den er unter die Überschrift "Die Entwicklung zur Betriebswirtschaftslehre" stellt, auch kommt er zum Ergebnis, daß die Autoren in dieser Zeit "immer wieder die Grundprobleme unserer Disziplin behandelt haben (aaO., S. 90), doch der speziellen Behandlung dieser Grundprobleme während jener Jahre geht er nicht nach. Desgleichen Dietschy: Auch er behandelt zwar die "Grundfragen" des Faches, ferner betrachtet er dessen "Entwicklungsstadien", darunter das letzte "Theoretische Fundierung und Erweiterung der Lehre" (ab 1926). Doch über die Zeit des Nationalsozialismus bleibt er selbst den geringsten Beitrag schuldig. Dabei dürfte man doch nach Thema und Erscheinungsjahr der beiden Arbeiten zumindest eine gewisse Berücksichtigung der Entwicklungen des Faches angesichts des Nationalsozialismus erwarten.

die sich vielleicht auch einmal als weiterführend erweisen würden, als solche festzustellen und aufzuzeigen? Oder war am Ende die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre während jener Ära durchweg so beschämend, daß deren damalige Vertreter heute vor einer Offenlegung zurückschrecken? Wagt man noch nicht die Bilanz jener Jahre aufzustellen und sie einzusehen - aus Sorge, sie könnte einige 'Passiv-Posten' enthalten?¹⁾

Allein die Tatsache, daß Ereignisse und Haltungen der Vergangenheit angehören, läßt diese noch nicht zu Geschichte im wissenschaftlichen Sinne werden. Das gilt für die 'große Geschichte', wie für die Geschichte eines kleinen Ausschnittes, etwa eines wissenschaftlichen Fachgebietes.

Noch einmal muß "Aufstieg und Fall des Dritten Reiches"²⁾ nachvollzogen, die Bestandsaufnahme gemacht werden, um auf der Ebene des nachträglichen geistigen Vollzugs dieses Kapitel der Vergangenheit abzuschließen. Denn erst durch das Sichten der Fakten, deren analytische Durchdringung, Darstellung und Interpretation gehen Ereignisse und Haltungen der Vergangenheit in die Geschichte im wissenschaftlichen Sinne ein.

Doch diese Schritte mühsamen Erarbeitens erfordern unbefangenes Vorgehen, Objektivität - Eigenschaften, die, je nach dem Maß des Ergriffenseins von den Strömungen der Zeit, sich erst nach Jahren einzustellen pflegen. Gleichsam wie nach einem heftigen Sturm die Fluten noch lange unklar sind, das Aufgewirbelte sich erst nach und nach am Grunde absetzt und ein Sichten ermöglicht, so scheint, ebenfalls erst nach Jahren, ein klarer Blick auf den 'Grund' jener Strömungen möglich geworden zu sein, die zwischen 1933 und 1945 fast alles und alle mit sich fortgerissen hatten.

Das wohl Unvergleichliche des Zusammenbruchs von 1945 war, daß er

-
- 1) Lediglich Linhardt verdanken wir einige Andeutungen, die er beiläufig über die Bilanz jener Jahre gemacht hat. (Vgl. Linhardt, H., Die Betriebswirtschaftslehre an den deutschen Hochschulen (1948), in: Angriff und Abwehr im Kampf um die Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1963, S. 18/19)
 - 2) Um einen kennzeichnenden Titel zu nennen, die Abhandlung von Shirer, W.L., erschienen München-Zürich 1963: Aufstieg und Fall des Dritten Reiches.

im Faktisch-Politischen wie im Geistig-Ideologischen geschah, daß "die Zerstörung ... keine nur materielle war und nicht lediglich vom Kriege herrührt(e)¹⁾"; für viele war von einem Tag auf den anderen eine ganze Welt von Werten zusammengebrochen, die zuvor als von tausend-jähriger Beständigkeit gepriesen worden war.

Ein Zusammenbruch von solcher Reichweite konnte freilich nur ein totalitäres Regime nach sich ziehen, das zuvor allumfassende Ansprüche erhoben hatte. So waren die Maßstäbe entglitten, oder, wie Guardini²⁾ noch 1952 das deutsche Volk betreffend schrieb: "Sein Verhalten macht den Eindruck, als ob es noch nicht im Besitz der Kategorien wäre, unter denen das Geschehene ethisch zu bewältigen ist ...". Das ist vielleicht der tiefste Grund für die Jahre geschichtslosen Daseins und für das Schweigen auch zu einem so relativ kleinen Teilaspekt wie dem Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zum Nationalsozialismus.

Wenn wir heute zurückblicken auf das in jener Zeit im Raum der Betriebswirtschaftslehre Geäußerte, so geschieht das von einem bestimmten geistigen Standort aus. Das soll nicht geleugnet werden und kann auch nicht, weil es voraussetzungslose Geschichtsschreibung, ohne letzte Aprioris, wohl kaum gibt. Insbesondere bei einer Arbeit, die etwas aussagen möchte auch über das Warum der Wandlungen, über den "Geist" aus dem diese mächtige Bewegung lebte, und dabei auf die ideologischen Fundamente des Dritten Reiches zu sprechen kommt, bricht dieser Standort - oft unbewußt - durch.

Darum sei er klar herausgestellt: Im Gegensatz zum Dritten Reich gehen wir von der Gleichwertigkeit aller Menschen, einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung und einer Wissenschaft aus, die unbehindert von staatspolitischen und ideologischen Zwängen, frei, nach Erkenntnis sucht und danach lehrt.

1) Schwarz, E., Nation im Widerspruch, Hamburg 1963, S. 148

2) Guardini, R., Verantwortung - eine Universitätsrede, zitiert nach Schwarz, E., Nation im Widerspruch, aaO., S. 222

Zu den Quellen sei angemerkt: Der Verfasser war nicht bewußter Erlebniszeuge jener Zeit. Persönliche Eindrücke scheiden daher als Bezugspunkt für die Arbeit aus. Aber auch dort, wo der Verfasser in Gesprächen einiges erfahren hat über das Verhalten und sich Äußern - im weitesten Sinne verstanden - der Wissenschaftler im Dritten Reich, soll dieses in der Arbeit außer Ansatz bleiben.

Damit bleibt ein weiterer und für das Leben einer Wissenschaft nicht unwesentlicher Teil unberücksichtigt, der sowohl Vorträge und Diskussionen (soweit sie nicht in der Literatur wiedergegeben sind) einschließt, als auch aktiv wahrgenommene Mitgliedschaften, sowie die ganze Art des Auftretens, bis hin zu jenen Phänomenen des Grüßens, der Rohrstiefel und der Uniform, die der fachlichen Aussage doch wenigstens eine neue Note gaben und zum Teil auch absichtlich geben sollten. Auch manches stille Plädoyer für einen Kollegen, genauso wie die heimliche Denunziation wird hier nicht registriert werden können. Aus diesen 'Äußerungsformen' würden gewiß das Engagement für das neue Reich, bzw. aus der hier geübten Zurückhaltung seine Ablehnung besser abzulesen sein. Doch eine derartige Biographie unserer Wissenschaft soll hier nicht geschrieben werden; sie würde allerdings das hier aufzuzeichnende Bild sehr wohl ergänzen.

Darum: "Sola scriptura!" - Allein was in der Literatur des Faches sich in jenen Jahren niedergeschlagen hat, soll und kann der Grund sein, auf dem die Arbeit fußt.

Noch ein Wort der Klarstellung! - Jede Veröffentlichung, die sich - unter welchen Aspekten auch immer - mit dem Dritten Reich befaßt, stößt auf eine überreizte Atmosphäre, begegnet einer überempfindlichen Aufnahme. Jede Aussage, diese Zeit betreffend, wird allzu leichtfertig den Kategorien einer möglichen Be- oder Entlastung zugeordnet, selbst dann, wenn die Absicht zu werten völlig fern liegt. - Nun, es ist zweifelsohne für den Verfasser selbst eine der Früchte aus dieser Arbeit, daß das Verstehen für diese Zeit, für ihre Haltungen und möglicherweise auch Fehlhaltungen ge-

wachsen ist. Doch mit dem Verstehen würde auch die Zurückhaltung wachsen bei der Zumessung von 'persönlicher Schuld' - sofern es darum ginge. Zum Glück jedoch steht dieses Schuldigsprechen weit jenseits einer fachwissenschaftlichen Abhandlung, wie es die vorliegende sein will. Es liegt also weder in der Intention dieser Arbeit, Haltungen oder deren Vertreter anzuklagen, noch, diese zu verteidigen.

Eine, soweit das menschlich möglich ist, von persönlichen Vorurteilen freie Darstellung dessen zu geben, was war, ist das Anliegen insbesondere auch von Herrn Professor Bergler. Er, ein Freund Goerdelers, hat diese Zeit durchlebt als einer, dessen Sinn von Anfang an ungetrübt blieb. Ihm möchte ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen für seine Betreuung und seine Hinweise während des Arbeitens.

Bad Cannstatt im Dezember 1967

Peter Gmähle

I N H A L T

VORWORT	5
INHALT	11
ANMERKUNGEN ZUR THEMASTELLUNG	15
 A. DIE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE WIRTSCHAFTS- WISSENSCHAFTEN IM DRITTEN REICH	 18
I. Der Tatbestand der Totalität	18
II. Der Tatbestand der Absolutheit	23
III. Die ideologische Fundierung des Dritten Reiches	27
1. Der Rassegedanke	29
2. Der "Blut-und-Boden"-Kult	32
3. Der Antisemitismus	35
4. Der völkische Staat	39
5. "Gemeinnutz geht vor Eigennutz"	41
IV. Wirtschaftspolitische Zielsetzungen des Dritten Reiches .	45
1. Ausgangslage und erste Schritte der national- sozialistischen Wirtschaftspolitik	46
2. Der Primat der Politik	48
3. Die völkische Wirtschaft	50
4. Die Planwirtschaft und das Führerprinzip	52
5. Kriegswirtschaft und Autarkiestreben	54
6. Sozialistische Wirtschaft?	56
V. Das Dritte Reich und die Wissenschaft	58
1. Von der 'Förderung' der Wissenschaft	59
2. Von der Zerstörung der Wissenschaft	62
 B. DER NIEDERSCHLAG IM BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN DENKEN	 67
I. Das Grundverhältnis der Betriebswirtschaftslehre zum Nationalsozialismus	67

II.	Die Behandlung theoretischer Grundfragen des Faches	73
1.	Die Wertbezogenheit der Betriebswirtschaftslehre ...	74
a)	Das 'Ja' zur Bindung	74
aa)	Die Ausgangsposition	74
bb)	Die Stellungnahmen im einzelnen	77
b)	Der Inhalt der Bindung	83
c)	Über die Formen der Umorientierung	89
d)	Die Bedeutung der Wertbezogenheit	93
2.	Der Wandel in den Auswahlgesichtspunkten	95
a)	Der grundsätzliche Konflikt	97
b)	Die neuen Tendenzen	100
c)	Die Stellungnahmen im einzelnen	102
	FISCHER - WALB - KOSIOL - LOHMANN - LEHMANN - SELLIEN - NICKLISCH - SANDIG - GUTENBERG - AULER - BESTE - HASENACK - THOMS - HOFFMANN	
d)	Rückblick	135
3.	Der Erkenntnisgegenstand in neuer Sicht	138
a)	Das nationalsozialistische Leitbild vom Betrieb ...	138
aa)	Das rassische Denken	140
bb)	Die These von der Gemeinschaft	141
cc)	Die These von der Gliedschaft	143
dd)	Die These von der Kampf- und Leistungs- gemeinschaft	145
ee)	Die These vom Betrieb als Einkommens- quelle	146
b)	Allgemeines über die Reaktion im Fach	148
c)	Die Stellungnahmen im einzelnen	150
	NICKLISCH - SANDIG - SCHMIDT und SCHÄFER - SCHÖNPFLUG - KOSIOL - AULER - FLEEGE- ALTHOFF - LOHMANN - HASENACK - MELLE- ROWICZ - RÖSSLE - GUTENBERG - THOMS	
d)	Rückblick und hauptsächliche Tendenzen	182

III.	Die neue Sicht der menschlichen und sachlichen Kräfte	191
1.	Kapital und Arbeit als betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren	192
a)	Der Arbeitsmythos	
-	Das Recht auf Arbeit	194
-	Die neue Stellung der Arbeit	197
-	Gegen die "Eigengesetzlichkeit" der Wirtschaft	199
b)	Der Faktor Arbeit in der Lehre	202
	FISCHER - FLEEGE-ALTHOFF - LOHMANN - AULER und SELLIEN - THOMS	
c)	Die neue Sozialordnung	218
aa)	Die neuen Vorstellungen	218
bb)	Einige Stimmen im Fach	220
	THOMS - FLEEGE-ALTHOFF - LOHMANN - AULER - NICKLISCH	
d)	Rückblick	225
2.	Die Vorstellungen von der Führung der Betriebe . .	228
a)	Das Führerprinzip im Nationalsozialismus	228
b)	Die gewandelte Gestalt des Unternehmers in der Lehre	232
aa)	Die veränderte Welt des Unternehmers	234
	WINDSCHUH - FISCHER - GUTENBERG - HASENACK	
bb)	Das Bild des "verpflichteten" Unternehmers .	238
	SANDIG - LE COUTRE - HASENACK - NICKLISCH - FISCHER - SCHÖNPFLUG - THEISINGER - LORENZ - MAND - ARNHOLD - FELD- LOHMANN -FLEEGE-ALTHOFF - SOMMERFELD	
c)	Führer-Ideologie in der Aktienrechtsreform	254
	HOFFMANN - WALB - SANDIG - SOMMERFELD - HASENACK	
d)	Wandlungen und Tendenzen im Überblick	262

C. SCHLUSSBETRACHTUNG	267
1. Die Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre	268
2. Die Scheidung der Geister	271
3. Die "Richtungen" und der Nationalsozialismus	274
ABKÜRZUNGEN	279
LITERATURVERZEICHNIS	279
LEBENS LAUF	291

ANMERKUNGEN ZUR THEMASTELLUNG

Wir haben das Thema "Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus" formuliert, nicht aber: "Die Betriebswirtschaftslehre während des Nationalsozialismus". Damit soll zum Ausdruck kommen, nicht die Geschichte der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre während des Dritten Reiches schlechthin soll hier dargestellt, vielmehr soll sie unter einem bestimmten Blickwinkel betrachtet werden. Er läßt sich mit folgenden Fragestellungen umreißen: Haben Themen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre einen durch den Nationalsozialismus bedingten und hierfür typischen Wandel in der Behandlung erfahren, welches sind diese Gebiete und welcher Art sind diese Veränderungen gewesen? - Mit anderen Worten, es soll nur das aufgezeichnet werden, was sich durch das Auftreten dieses Staates in den grundlegenden Fragen des Faches gewandelt bzw. neu herauskristallisiert hat.

Der Ausbau der Betriebswirtschaftslehre bzw. der Wandel der Auffassungen während des Dritten Reiches soll wiederum nur insofern berücksichtigt werden, als diese Ausdruck des Wirkens der nationalsozialistischen Ideologie sind, sich also in ihnen nationalsozialistischer Geist manifestiert. Damit scheiden zwangsläufig weite Teile betriebswirtschaftlichen Stoffes aus dem Feld unserer Betrachtung von vornherein aus. Auch solche Gebiete, auf denen - eventuell gerade während des Nationalsozialismus - die fachliche Diskussion sehr ergiebig und rege gewesen, weil ihr reichlich neuer Stoff geboten worden ist. - Diese Eingrenzung muß besonders betont werden.

Schließlich sei noch auf zwei mögliche Einwendungen grundsätzlicher Art gegen die Themastellung eingegangen:

In der Arbeit soll den angedeuteten Entwicklungen im Fach während des Nationalsozialismus nachgegangen und dazu im wesentlichen die Literatur zwischen 1933 und 1945 herangezogen werden.

Hier mag der Einwand laut werden: Um einen Wandel in den Auffassungen

aufzeigen zu können, müssen die entsprechenden Positionen vor 1933 und nach 1945 der während des Dritten Reiches gegenübergestellt werden.

Dieser Einwand ist zu einem Teil berechtigt: Zweifelsohne würde eine solche Gegenüberstellung - sofern tatsächlich einschlägige Stellungnahmen desselben Autors aus allen drei Zeitabschnitten vorlägen - einen Positionswechsel recht eindeutig vor Augen führen.

Nun kommt es uns aber nicht ausschließlich auf den Wandel der Auffassungen an, sondern noch mehr auf das Wirken nationalsozialistischen Gedankengutes an sich, und das muß nicht durchweg nur zu einem Auffassungswandel geführt haben. Zu denken ist hier an den Fall, in dem schon vor 1933 nationalsozialistisches oder ihm verwandtes Gedankengut vertreten wurde, und dieser Fall - man könnte ihn als den des "Gesinnungstäters" apostrophieren - soll nicht durch den gewählten Ansatz aus der Untersuchung ausgeschlossen sein. Um hier also möglichst offen zu sein, scheint uns der in dieser Arbeit vorgefaßte Weg nicht nur gangbar, sondern sich auch als direkter zu empfehlen, der Weg nämlich, der von der Ideologie des Nationalsozialismus ausgeht und dann aufzeigt, wo in der Literatur des Faches zwischen 1933 und 1945 Spuren oder auch weite Teile dieser Ideologie aufgenommen worden bzw. eingeflossen sind.

Doch um es zu wiederholen: Der Verfasser ist sich des Verzichts auf eine vergleichende Gegenüberstellung der verschiedenen Zeitabschnitte bei den einzelnen Autoren bewußt, ebenso des Wagnisses, das darin liegt, daß hier ein relativ kleiner Zeitabschnitt aus seinen mannigfachen Zusammenhängen herausgelöst wird.

Wie aber ist es zu rechtfertigen, wenn hier das Auftreten eines politischen Systems in Beziehung gesetzt wird zur Entwicklung in der Betriebswirtschaftslehre? Daß ein solches sachfremdes Einteilungskriterium im Fach unüblich ist, ja oft geradezu grotesk wirken würde, wird offensichtlich, wenn man etwa von der Betriebswirtschaftslehre in der Ära Adenauer sprechen wollte. Warum? - In der Regel wird man

sich beim Setzen der Zäsuren von der Materie immanenten Gesichtspunkten leiten lassen, wie dies etwa geschehen ist, wenn von der "Zeit der Systematisierung und Ausweitung zur Betriebswirtschaftslehre" gesprochen wird¹⁾ oder vorherrschende Themenkreise "pointierend" als Einteilungskriterien gewählt werden (z.B. Zeit der Bilanztheorien), wie dies Schäfer vorschlägt²⁾. Auch die ganz formale Einteilung in Jahrhunderte oder deren Bruchteile ist noch eher zu vertreten.

Wenn nun bei dieser Arbeit zwei Daten primär politischen Charakters einen zu betrachtenden Abschnitt der Betriebswirtschaftslehre begrenzen sollen, so bedarf das eines im Fach selbst liegenden Grundes. Die beiden Jahreszahlen 1933 und 1945 müßten auch für die Betriebswirtschaftslehre relevant sein, d.h. daß diese zunächst sachfremden Daten auch in unserem Fach Marksteine, Wendepunkte darstellen, an denen sich Wandlungen abgezeichnet haben, die - um das Bild noch einmal aufzunehmen - auf die "Strömungen" jener Zeit zurückzuführen sind.

Nun, es ist die Aufgabe dieser Arbeit zu untersuchen, ob und wenn ja, in welcher Weise der Nationalsozialismus speziell durch seine neue "Weltanschauung", Forschung und Lehre des Faches in grundlegenden Fragen beeinflußt hat, wie dies geschehen konnte, wo im Gebäude der Betriebswirtschaftslehre vor allem diese Einbruchstellen sind, und warum diese Gebiete einen Wandel erfahren mußten.

Von der Beantwortung dieser Fragen wird es abhängen, ob unter den Entwicklungsabschnitten der Betriebswirtschaftslehre auch diesen zwölf Jahren des Dritten Reiches ein eigenständiger, fachlich gerechtfertigter Platz einzuräumen ist, unter der Überschrift: Die Betriebswirtschaftslehre während des Nationalsozialismus.

-
- 1) Seyffert, R., Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl. Stuttgart 1956, I. Bd.S.998
 - 2) Schäfer, E., Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. I, Köln-Opladen 1. Aufl. 1958, S. 17

A. DIE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT IM DRITTEN REICH

Es scheint uns gerechtfertigt in diesem ersten Teil, in dem sozusagen einiges über die Lebensbedingungen unseres Faches während jener Jahre gesagt werden soll, nicht ausschließlich von der Betriebswirtschaftslehre zu reden.

Die anzusprechenden Rahmenbedingungen betrafen doch weitgehend beide Fachrichtungen, bzw. wurden bewußt für beide gesetzt. Es bestanden ja im Dritten Reich starke Tendenzen, die Einheit der Wirtschaftswissenschaften zu betonen und Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre zusammenzusehen. Eine einseitige Zurechnung solcher Bedingungen scheint uns daher nicht nur wenig sinnvoll, sondern auch den damaligen Absichten nicht entsprechend. Der weitere Gesichtswinkel kann hier nur klärend wirken.

I. Der Tatbestand der Totalität

Wollte man bei einer anderen politischen Ordnung von so begrenzter Dauer, wie der des Nationalsozialismus die Einflüsse auf die Betriebswirtschaftslehre untersuchen, so wäre das ein aussichtsloser Ansatz. Die Beziehungen zwischen politischen Ideen und ihren existent gewordenen staatlichen Ausformungen einerseits und der Betriebswirtschaftslehre andererseits sind in der Regel zu fein gesponnen, zu mittelbar, verlieren sich zu sehr in unwägbaren Größen, wie dem Verhältnis des Menschen zur Wirtschaft, zu den Dingen schlechthin, dem Zeitgeist etc. Der zu betrachtende Zeitraum nimmt nun - wie wir meinen - hier eine Sonderstellung ein. Und das nicht zufällig, sondern aufgrund des einzigen

Tatbestandes, daß es sich beim Nationalsozialismus um eine Herrschaftsform handelte, die mit dem Anspruch auftrat, Mensch und Wirtschaft total zu erfassen und zu durchdringen. Wir wollen dieses Charakteristikum des Nationalsozialismus daher als den Tatbestand der Totalität besonders hervorheben.

Unsere Ausgangsfrage, ob nämlich das Inbeziehung-Setzen von Nationalsozialismus und Betriebswirtschaftslehre sinnvoll sei, erfährt damit eine erste grundsätzliche Bejahung.

Was besagt nun die Rede von der Totalität des Nationalsozialismus, was ist ihr umwälzender Inhalt, bzw. wie verstand sich der Nationalsozialismus selbst in diesem Punkte? - Man kann hier die Frage so direkt stellen, weil klare und direkte Antworten darauf vorliegen. Die Propaganda verschwieg die diesbezüglichen Vorstellungen und Ziele nicht. Unverhüllt formulierte Feder beispielsweise in den Erläuterungen zum offiziellen Parteiprogramm bereits den Anspruch¹⁾: "Die Bedeutung des Nationalsozialismus offenbart sich ja gerade daran und darin, daß kein einziges Gebiet des öffentlichen Lebens unberührt bleiben wird, weil es eben einfach eine neue geistige Grundlage ist, auf die wir unser Leben einstellen müssen."

Es bedarf also keiner mühsamen Herleitung oder Interpretation, um auf das Faktum Totalität zu stoßen. Das Zitat läßt bereits ahnen, daß hier eine Macht auf den Plan trat, die sogar den bis dato autonomen Raum der wissenschaftlichen - und damit auch der betriebswirtschaftlichen - Forschung und Lehre bedrohte. Feder brachte hiermit gleichzeitig zum Ausdruck, daß es sich dabei um keine Randerscheinung der Bewegung handelte, indem er das Wesen, die Bedeutung des Nationalsozialismus in gewisser Weise durch diesen totalen Anspruch definierte.

Die zwangsläufige Ergänzung dieses Anspruches auf alle Bereiche bestand im totalen Anspruch auf alle "Volksgenossen", wie man

1) Feder, G., Das Programm der NSDAP und seine weltanschaulichen Grundgedanken, München 1927, 1. Aufl., S.60

die Bürger dieses Staates nannte; das drückte Forsthoff mit aller wünschenswerten Klarheit aus¹⁾: "Der totale Staat" - und diese Bezeichnung war "offiziell" - bedeutet "die totale Inpflichtnahme jedes einzelnen für die Nation ... Diese Inpflichtnahme hebt den privaten Charakter der Einzelexistenz auf ... Dieser Anspruch des Staates, der ein totaler ist und an jeden Volksgenossen gestellt ist, macht das neue Wesen des Staates aus". Die Wissenschaftler waren dabei selbstverständlich nicht angenommen. Von jedem einzelnen wurde verlangt, daß er "politisch denkt und fühlt" (und das hieß nationalsozialistisch). Die Parteisprache nannte das die "Politisierung des Volkes".

Auch Alfred Rosenberg, der 'Chefideologe' des Dritten Reiches, auf den wir noch öfter stoßen werden, setzte sich unter der Überschrift: "Totaler Staat?" mit dem Phänomen auseinander²⁾. Von ihm erfahren wir aus dem Jahre 1934 verbindlich, was am Dritten Reich total war. Wenn er sich dabei gegen die Rede vom "Totalen Staat" wandte, so nicht etwa deshalb, weil solche Worte zu hart und in vielen Ohren etwas anstößig klängen; nein, ihn störte, daß dieses Prädikat mit dem Begriff Staat in Zusammenhang gebracht wurde, als ob es weiterhin einen Staat im herkömmlichen, sprich "liberalistischen" Sinne gäbe, der nun eben total sei. Das ganz und gar Neue und Revolutionierende, das der Nationalsozialismus mit sich brachte, sollte nicht in ein so altes und ausgedientes Gewand, wie es der überkommene Staatsbegriff abgab, gekleidet werden; - die allgewaltige "Bewegung" war das neue - auch begriffliche - Äquivalent, die höchste Autorität nunmehr, der allein solche Adjektiva wohl anstünden. "Betonen wir aber schon heute mit aller Deutlichkeit, daß es eine bestimmte politische Weltanschauung und Bewegung ist, die das Recht der Totalität beansprucht, so werden die Blicke der Generationen sich eben auf diese Bewegung richten ..." ³⁾.

1) Forsthoff, E., Der totale Staat, Hamburg 1933, S. 42

2) Rosenberg, A., Totaler Staat? in: Gestaltung der Idee - Blut und Ehre II. Band, München 1936, S. 20 ff

3) Rosenberg, A., Totaler Staat? aaO., S. 21

Rosenbergs Überlegungen mündeten daher in dem Schluß, daß es sich für alle Nationalsozialisten empfiehlt, "von der Ganzheit (Totalität) der nationalsozialistischen Weltanschauung, von der NSDAP als dem Körper dieser Weltanschauung ... zu sprechen"¹⁾.

Damit sind wir bei der entscheidenden Aussage angelangt: Die Totalität des Nationalsozialismus lag nicht allein in der autoritären Ausübung der Macht begründet, sondern darin, daß hier eine Weltanschauung, eine Ideologie bestimmt war, alle Lebensbereiche zu beherrschen; die Machtergreifung war nur die Voraussetzung für die Verwirklichung des nationalsozialistischen Programms. Das Wesen dieses totalen Staates aber war gekennzeichnet durch die Eingrenzung, ja Beseitigung der staatsfreien Sphäre des Individuums und die Ausrichtung aller Bereiche nach der alleinherrschenden, nationalsozialistischen Ideologie. - "Es gibt keinen Bereich des Lebens mehr, der um seiner selbst willen besteht und nicht eingeschlossen wäre in das Leben von Bewegung und Staat"²⁾.

Im letzten Grunde begegnete uns freilich im Nationalsozialismus auch nicht eine Bewegung, sondern die Vorstellungswelt und der Wille eines Einzigen, der autoritär festlegte, was recht und unrecht, lebenswert und lebensunwert, wahr und unwahr - auch im wissenschaftlichen Bereich - war.

Es war nicht weiter als konsequent nach dem Selbstverständnis des Nationalsozialismus, wenn auch die Wissenschaften dem Totalitätsanspruch unterlagen und sich in den Dienst der Bewegung zu stellen hatten. "Falsch" war angeblich der uralte Anspruch der Wissenschaft auf Autonomie. "Die Universität darf samt der Wissenschaft und der Bildung kein Leben für sich führen abseits von dem Geschehen im Volk." Ihr Los wäre sonst dem "Leerlauf" zu "verfallen" und zu "vertrocknen" - so meint Ernst Krieck.³⁾

1) Rosenberg, A., Totaler Staat? aaO., S. 22

2) Aus der Einführung zu: Grundlagen, Aufbau und Wirtschaftsordnung des Nationalsozialistischen Staates, Bd. I, Berlin 1936, S. 10

3) Krieck, E., Die Erneuerung der deutschen Universität, in der Reihe: Die deutsche Hochschule, Heft 1, Marburg 1933, S. 2

Aus diesem Grunde war der Nationalsozialismus grundsätzlich auch für die Betriebswirtschaftslehre von Relevanz, und die Daten, die er setzte, sind folglich zu berücksichtigen, wenn eventuelle Wandlungen im betriebswirtschaftlichen Raum in jener Zeit verstanden werden wollen. Darum wird uns die Ideologie genauso zu interessieren haben, wie das grundsätzliche Verhältnis des Nationalsozialismus gegenüber der "Freiheit der Wirtschaft".

Doch mit dem Tatbestand der Totalität scheint uns das Wesen des Nationalsozialismus - soweit es für die angesprochenen Beziehungen von Bedeutung ist - noch nicht genügend erfaßt. Noch ein anderes, gewiß damit Zusammenhängendes, muß den wesenhaften Aussagen über den Nationalsozialismus hinzugefügt werden: Wir nennen es den Tatbestand der Absolutheit.

II. Der Tatbestand der Absolutheit

Eine politische Bewegung totalitären Charakters wird wohl stets auch die Neigung implizieren, sich in gewisser Weise absolut zu setzen. Gerade in der Wirklichkeit des Nationalsozialismus druchdrangen sich beide Wesenszüge sehr eng, ja bedingten sich gegenseitig.

Sehr vereinfacht ausgedrückt könnte man die beiden Aussagen einander so gegenüberstellen: Das Wort von der Totalität will auf die Weite, die Ausmaße - man könnte auch Maßlosigkeit schreiben - des nationalsozialistischen Anspruchs hinweisen, mit den zwei Aspekten: Auf wen ist er gerichtet und auf welchen Gebieten postuliert er seine Zuständigkeit; wenn dagegen von der Absolutheit des Nationalsozialismus die Rede ist, so geht es uns um das Wie der Ausübung der Herrschaft, um die Art und Weise seines Auftretens.

Nun ist es nicht gerade einfach, sozusagen das Selbstbewußtsein des Nationalsozialismus in kurze Worte zu fassen. Er dokumentiert sich in seinen Taten und weht uns entgegen aus jedem gesprochenen und geschriebenen Wort. Nur wenige Stellen mögen stellvertretend andeuten, um was es hier geht.

Da ist beispielsweise die selbstherrliche, pathetische Art, in der die nationalsozialistische Bewegung als "die heroische Weltanschauung"¹⁾, als "die geformte Kraft des Denkens des 20. Jahrhunderts"²⁾ gefeiert wird. Sie rühmt sich, das große Erbe der deutschen Geschichte in sich zu tragen, und es nun in einem grandiosen Anlauf, dem Ziel der Geschichte entgegeneilend, Gestalt werden zu lassen³⁾. Die Vergangenheit wird interpretiert, als eine einzige Hinführung auf den Nationalsozialismus, die in ihm ihre Sinnerfüllung erfährt. Ja selbst die Toten des 1. Weltkrieges waren nun "die Märtyrer eines neuen Tages, eines neuen Glaubens. Das

1) Dietrich, O., Der Nationalsozialismus als Weltanschauung und Staatsgedanke, in: Grundlagen, Aufbau ... aaO., Bd.I, Gruppe 1, Beitrag 2, S. 2

2) Rosenberg, A., Totaler Staat? aaO., S. 22

3) Vgl. dazu etwa Hofer, W., Der Nationalsozialismus, Frankfurt 1959, S. 359 ff

Blut, welches starb, beginnt lebendig zu werden. In seinem mystischen Zeichen geht ein neuer Zellenbau der deutschen Volksseele vor sich. Gegenwart und Vergangenheit erscheinen plötzlich in einem neuen Licht und für die Zukunft ergibt sich eine neue Sendung¹⁾.

Man spürt aus diesen Zeilen gleichzeitig einen anderen wesentlichen Zug des Nationalsozialismus: Das Gefühl der Stärke und Erhabenheit gegenüber den "alten", "abbruchreifen", geistigen und politischen Mächten, das Hochgefühl einer "neuen Zeit" anzugehören, die es notwendig machte, das Geschichtsbild umzuschreiben, denn - ein neuer Äon war angebrochen!

Der rassische und nationale Dünkel, der glaubte, daß am deutschen Wesen noch einmal die Welt "genesen" wird - um es in dem damals so viel zitierten Wort Paul Rohrbachs zu sagen, artete aus in ein Sendungsbewußtsein. Es klingt uns heute wie eine bittere Ironie, wenn wir die Selbstbe-
spiegelung im vorweggenommenen Geschichtsbild des Reichspressechefs lesen²⁾: "Die Geschichte der nationalsozialistischen Bewegung wird einmal der Nachwelt überliefert werden als das Heldenepos der wiedererstandenen deutschen Nation ..."

Diese wenigen Beispiele mögen veranschaulichen wie ungebrochen stark die Selbstsicherheit des Nationalsozialismus war. Sein Selbstbewußtsein vertrug es nicht sich selbst in Frage zu stellen, ließ keine Kritik zu, auch nicht aus den eigenen Reihen. Seine Anmaßung war von zuvor nicht gekannten Ausmaßen. Eine solche Bewegung konnte, wenn sie einmal mit den Mitteln staatlicher Macht und Autorität ausgestattet war, das Andersdenkende nicht mehr dulden. Selbst Neutralität ihr gegenüber und weltanschauliche Indifferenz waren suspekt. Ihr Selbstverständnis und Auftreten war ausschließlich, ohne Konkurrenz und duldbares Vis-à-vis, letztgültig, intolerant. Ein sichtbares Zeichen dafür - und hier beginnt die Absolutheit Gestalt anzunehmen - war die sogenannte "Gleichschaltung" gleich im Jahre 1933, d.h., nach ihrer primären Auswirkung, die mehr oder

1) Rosenberg, A., Der Mythos des 20. Jahrhunderts, München,
3. Aufl. 1931, S. 1

2) Dietrich, O., Der Nationalsozialismus als Weltanschauung, aaO.,
S. 2

weniger zwangsweise Auflösung aller anderen Parteien.

Die hier vorliegende Form von Absolutheit weist demnach folgende Merkmale auf:

1. Das Streben, sich abzuheben und zu überheben gegenüber dem unmittelbar Vorlaufenden und bisher Dagewesenen, an das man nur anknüpfte, um zu Propagandazwecken sich den Glanz der ehrwürdigen Tradition zu borgen.
Ansonsten waren es die "zusammengebrochenen Werte" der "Systemzeit", die versagt hatten und daher abgelöst wurden: Die parlamentarische Demokratie, das Parteiwesen, Liberalismus, Individualismus, Aufklärung, Humanismus etc. Es war das Bemühen sich als das Andersartige, Gegensätzliche gegenüber westeuropäischem, geistesgeschichtlichem und politischem Traditionsgut abzuheben, dem man somit keine Referenz zu erweisen brauchte, und an das man sich nicht gebunden fühlte. - Der Nationalsozialismus verstand sich als die Inkarnation deutscher Art schlechthin.
2. Gegenüber dem Mitlaufenden, gegenüber dem, was daneben Geltungsanspruch erheben wollte, das Bestreben nach "Gleichschaltung", und das bedeutete, je nach Gebaren und Art, Durchdringung, Umgestaltung, Unterdrückung, Verurteilung, Auflösung, Liquidation.

Damit seien die wesenhaften Aussagen über den Nationalsozialismus, soweit wir sie für unsere Themastellung für notwendig erachteten, abgeschlossen. Entsprechend den gewählten Überschriften Absolutheit und Totalität, blieben sie noch ohne Konkretisierung, um das, was man Selbstverständnis, Gebaren oder Geist des Nationalsozialismus nennen mag, möglichst allgemeingültig zu erfassen.

Wir sind von der Fragestellung ausgegangen, ob es sinnvoll sei, ein sachfremdes, primär politisches Datum, wie den Nationalsozialismus mit der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Beziehung zu bringen. - Die Frage muß nunmehr unseres Erachtens bejaht werden. Wenn der Nationalsozialismus in der geschilderten Weise in Erscheinung trat, nicht nur eine

politische Macht war, sondern darüberhinaus sich als Ideologie und Weltanschauung offenbarte, in allen Lebensbereichen seine universelle Zuständigkeit postulierte und kraft seiner Machtfülle auch die eine Meinung durchsetzte, dann bedeutete das, daß wir auch in unserem Fach von ihm als einer Größe, einem Einflußfaktor auszugehen hatten.

Nach allem was ausgeführt wurde, ist es daher nicht nur gerechtfertigt, sondern geradezu erforderlich, die Beschäftigung mit den Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre zwischen 1933 und 1945 nicht losgelöst vom politischen, ideologischen Hintergrund vorzunehmen, wie das sonst möglich ist. Die Frage nach möglichen Einflüssen des sich also darstellenden Nationalsozialismus auch auf unser Fach ist begründet.

Anhaltspunkte über die mögliche Art des "Einbruchs" in das Fach, über die grundsätzlichen Tendenzen des Inerscheintretens der Parteimeinung können dabei bereits aus dem entnommen werden, was über die Absolutheit festzustellen war.

So steht nun als nächste Frage vor uns: In welcher Richtung sollte unser Fach beeinflußt werden, was waren die Ziele der Einflußnahme? - Es ist die Frage nach den Grundsätzen, dem "Dogma" des Nationalsozialismus.

Wir werden daher nicht umhin können, uns zuerst und zumindest mit den Teilen der Ideologie zu beschäftigen, die für das Fach relevant geworden sind und uns mit ihnen "Grund"-legend für unser Thema vertraut zu machen. Denn dort im ideologischen Konzept geschahen die entscheidenden Weichenstellungen, dort wurden die Keime gelegt für spätere, folgenschwere Entscheidungen. Es ist gerade beim Nationalsozialismus "lohnend" und aufschlußreich, sich stets den geistigen Ansatz vor Augen zu halten. Und der Theologe Thielicke hat den Kern getroffen, wenn er dazu schreibt:

"Aber gerade das, was so im Unsichtbaren beginnt, was so nur eine leichte (scheinbar leichte) Wertverschiebung im Ansatz bedeutet, das setzt sich wie mit dem Storchschnabel vergrößert in eine schauerliche Realität um"¹⁾.

1) Thielicke, H., Wie war der Nationalsozialismus in Deutschland möglich?
in: Gespräche über Himmel und Erde, Stuttgart 1964, S. 230

III. Die ideologische Fundierung des Dritten Reiches

Eine bedeutende Bewegung oder Umwälzung, sei sie nun überwiegend politischer oder mehr weltanschaulicher, geistesgeschichtlicher Natur, entsteht nicht aus dem Augenblick. Wohl entzündet sie sich an einem konkreten Anlaß oder kommt an einem zeitlich genau fixierbaren Datum zum Durchbruch, aber nur eine oberflächliche Betrachtung könnte in ihr darum so etwas wie eine 'creatio ex nihilo' sehen. Solche Erscheinungen leben vielmehr aus Ideen und Wunschträumen, die lange zuvor schon lebendig waren, ehe daraus eine sichtbar in Erscheinung tretende Bewegung wird; sie nehmen also bereits vorhandene Strömungen in sich auf, aus denen heraus sie nun die Wirklichkeit neu zu gestalten versuchen.

Das gilt in nicht geringem Maße auch vom Nationalsozialismus. Hitler brachte mit seinen Reden und Verlautbarungen in gewisser Weise nur den zündenden Funken in das Gemisch offener und latenter Stimmungen und Ideen. - Der 30. Januar 1933 wäre undenkbar ohne die als kränkend empfundene Niederlage von 1918, ohne die mit dieser Schmach behaftete Weimarer Republik und die weitverbreitete antiliberale, antidemokratische Grundhaltung, ohne den von Fichte ins Bewußtsein gerufenen Traum von der deutschen Nation, ja ohne das, was man das "Romantische" im deutschen Wesen nannte¹⁾. Auch die Vorstellungen von der "edlen Rasse" waren, spätestens mit der Verbreitung der "Grundlagen des 19. Jahrhunderts"²⁾, in der Vergangenheit längst angelegte Keime - von dem schon immer schwelenden, wenn auch anders gearteten Antisemitismus ganz zu schweigen. Und das waren nur einige der von Hitler geschickt genützten Strömungen.

Das ist die eine Seite einer wohl polaren Beziehung, daß nämlich jede

1) Thomas Mann und der Historiker Friedrich Meinecke sehen darin sogar ein dominierendes Element der deutschen Geistesgeschichte.

2) Das viel gelesene Werk von Houston St. Chamberlain, erstmals erschienen 1899.

Bewegung auch aus der Vergangenheit lebt, die Geschichte also in der Tat "geistiger und seelischer Lebensgrund (ist), aus dem die Völker Kräfte ziehen auch für die Gestaltung ihrer Gegenwart und Zukunft"¹⁾. Diese Seite darf nicht aus dem Auge gelassen werden, wenn von den geistigen Grundlagen die Rede sein soll²⁾.

Demgegenüber steht nun aber der andere Aspekt des Geschichtsprozesses, das nicht in der Geschichte bereits Angelegte und durch sie Vorgegebene: die durch die Entscheidungsfreiheit bedingte Potenz des Augenblicks.

Es ist nicht verwunderlich, daß im Dritten Reich dieser Pol vergleichsweise stark hervorgehoben wurde; es entsprach seinem Selbstverständnis. Es war kennzeichnend, wenn etwa Bollnow³⁾ die "Geschichtlichkeit eines Daseins" daran maß, wieweit es die Wirklichkeit schöpferisch gestaltet hat: "Geschichtlich ist eine Zeit dadurch, daß sie schöpferisch ist, d.h. daß sie grundsätzlich Neues hervorzubringen vermag." - Geschichtlichkeit in diesem Sinne kommen zweifelsohne Hitler und seinem Regime zu. Denn obwohl er in besagter Weise Strömungen aufgriff, waren doch die politische Bewegung und die sie tragende Ideologie in starkem Maße durch seine Person geprägt - so stark, daß auch schon vom "Hitlerismus" gesprochen wurde⁴⁾.

1) Hofer, W., aaO., S. 359

2) Dahinter steht freilich die hier zu weit führende, schwerwiegende Frage, nach dem Verhältnis der Ideale und Werte der deutschen Vergangenheit, des deutschen Wesens, zum Nationalsozialismus. War er tatsächlich "nur eine logische Fortsetzung deutscher Geschichte", wie Shirer (aaO., S. 111) es behauptet? - Die Antwort darauf ist nicht nur von historischem Interesse und die Auseinandersetzung damit geschah daher in den verschiedensten Seiten aus. Es darf hier auf Namen verwiesen werden wie Theodor Litt, Jean F. Neurohr, Thomas Mann, Walter Hofer, Friedrich Meinecke, Gottfried Benn, W. Rothfels, F. Glum, R. Guardini, H. Thielicke.

3) Bollnow, O.Fr., Zum Begriff der Geschichtlichkeit in der Festschrift für Gottl-Ottlilienfeld: Gegenwartsfragen der Wirtschaftswissenschaft, Berlin 1939, S. 331

4) So etwa Neurohr, J.F., Der Mythos vom Dritten Reich, Stuttgart 1957, S. 9; vgl. auch Meinecke, F., Die deutsche Katastrophe, 6. Aufl. Wiesbaden 1965.

Rosenberg, A., Letzte Aufzeichnungen - Ideale und Idole der nationalsozialistischen Revolution, Göttingen 1955, S. 316

Seiner Vorstellungswelt und seinem Willen war das entsprungen, was man mit Neurohr den "Mythos vom Dritten Reich" nennen kann.

Die nähere Beschäftigung damit stellt uns vor ein Dilemma. - Den "Mythos" geschlossen, d.h. alle Seiten von ihm darzustellen, kann nicht unsere Aufgabe sein. Nur die für unsere Themastellung relevanten Aspekte sinnerfüllt aus dem unauflöslichen Gemisch herauszudestillieren, ist andererseits sehr schwierig und bringt eine gewisse Einseitigkeit mit sich.

Wir wollen diese Einseitigkeit und Unvollständigkeit in Kauf nehmen und mit dem Kernstück der nationalsozialistischen Ideologie beginnen, das - so abwegig es scheinen will - in seinen Konsequenzen wiederum sogar die Betriebswirtschaftslehre beeinflussen sollte: der Rassegedanke.

1. Der Rassegedanke

Das Dritte Reich besaß eine ihm eigene Konsequenz in der Verfolgung mancher Ideen. Zweifelsohne am unerbittlichsten war diese Konsequenz bei den Rassevorstellungen. Sie waren für Hitler "das Kernstück seiner politischen Weltanschauung"¹⁾, waren so sehr Unterbau allen Handelns, daß sich ohne Übertreibung sagen läßt: Am Ende aller Fragen, die das Dritte Reich betreffen, stößt man auf diese in wissenschaftliches Gewand gehüllte Rassenlehre.

Was war ihr Inhalt? - Sie ging davon aus, "daß das Urelement allen geschichtlichen Geschehens, aller Staatenbildung und Kulturschöpfung, ein rassisches sei - Rasse verstanden als biologische, blutsmäßige Substanz, die Völker und Menschen nicht nur körperlich bestimme, sondern auch in ihren geistigen und seelischen Bereichen grundlegend voneinander scheide"²⁾. Das verhängnisvolle dieser Klassifikation war, daß sie den Grundsatz der

1) Erdmann, K.D., § 46 Rassenpolitik, in: Gebhardt, B., Handbuch der deutschen Geschichte Bd.IV, 8.Auflage Stuttgart 1959, S. 208

2) Hofer, W., aa.O., S. 15

Gleichheit verneinte, in "kulturschaffende" und "kulturlose", in höher- und minderwertige Menschen und Rassen schied mit dem Fazit: förderndwert oder "erhaltensunwert". Im Lichte dieser neuen Lehre erschien die ganze Menschheitsgeschichte als ein einziger Kampf in dem stets das stärkere und lebensstüchtigere Element sich gegenüber dem schwächeren durchsetzte, an dessen Ende "ewig nur die Sucht der Selbsterhaltung siegt"¹⁾. Seitenlang führte Hitler in "Mein Kampf" seine Vorstellungen über diesen "aristokratischen Grundgedanken der Natur" aus²⁾ - eine Ausdrucksweise, die die Quellen verrät, aus denen Hitler seine Halbbildung geschöpft hatte: der sogenannte Sozialdarwinismus, wie er Ende des 19. Jahrhunderts sehr verbreitet war.

In seinem Mittelpunkt steht die Idee vom Kampf um die Erhaltung und das "eherne Gesetz der Notwendigkeit und des Rechtes des Sieges des Besten und Stärkeren. Wer leben will, der kämpfe also, und wer nicht streiten will in dieser Welt des ewigen Ringens, verdient das Leben nicht"³⁾.

"Die Natur ... setzt die Lebewesen zunächst auf diesen Erdball und sieht dem freien Spiel der Kräfte zu. Der Stärkste an Mut und Fleiß erhält dann als ihr liebstes Kind das Herrenrecht des Daseins"⁴⁾. Das "liebste Kind" der Natur aber, dem "das Herrenrecht des Daseins" zustand, war der Arier, die "nordische Rasse". Er schritt als "Herrenmensch" durch die Geschichte. Alle Kunst, jeder Fortschritt in der Wissenschaft sind ihm zuzuschreiben - auf seinen Spuren wuchs Kultur.

Hitlers Lobpreis seines von ihm selbst kreierte "neuen Menschen" gipfelte darin, daß er ihn als den "Begründer höheren Menschentums überhaupt" feierte, als "den Urtyp dessen ... was wir unter dem Wort 'Mensch' verstehen ... als den Prometheus der Menschheit. ... Von ihm stammen die Fundamente und Mauern aller menschlichen Schöpfungen"⁵⁾. Also waren

1) Hitler, A., Mein Kampf, 77. Auflage, München 1933, S. 148

2) Daselbst S. 421; Vgl. auch S. 311 - 317, 420 - 422, 147 - 149

3) Daselbst S. 316/317

4) Daselbst S. 147

5) Daselbst S. 317/318

auch alle bedeutenden Staatsgründungen des Abendlandes auf ihn zurückzuführen, und alle großen Kulturen des Erdkreises verdankten Ursprung und Blüte dieser "schöpferischen Rasse", die vor undenklichen Zeiten vom sagenumwobenen "Atlantis" aus "ihre Kinder als Seefahrer und Krieger hinaus sandte in die Welt"¹⁾.

Doch was sollte dieser ganze Mythos ohne seine krönende Aussage? - Dieses Volk der Deutschen, insbesondere in seinen blonden, blauäugigen Vertretern, war vor allen Völkern Erbträger dieser "Herrenrasse" und darum von der "Vorsehung" zur Herrschaft bestimmt über die "niedereren Völker".

Man hatte sich allen Ernstes um einen wissenschaftlichen Nachweis dieser "vulgär-darwinistischen"²⁾ Theorie bemüht, und an den Universitäten mußten eigens Lehrstühle für Rassenkunde eingerichtet werden. Nur der führende unter den Rassentheoretikern, Hans F.K. Günther³⁾ sei hier genannt, dem als erstem schon 1929 unter dem späteren Reichsinnenminister Frick in Jena ein solcher errichtet wurde. In welcher Weise hier ethnologische und geschichtliche Erkenntnisse von Wissenschaftlern interpretiert und zurechtgebogen wurden, um von den "Trägern der Megalithkultur" über die "nordische Rasse", Arier und Germanen zum "Volk der Deutschen" eine gerade Linie ziehen zu können, interessiert hier nicht; es war eine Pseudowissenschaft mit Anleihen bei der Mythologie.

Damit soll das Phänomen keineswegs verharmlost werden, im Gegenteil! Denn was als Mythos auftritt, entzieht sich bekanntlich der sachlichen Auseinandersetzung, ist "gegen jede Widerlegung geschützt"⁴⁾. Zudem gab es für die deutsche Mentalität jener Zeit wohl kaum eine für die Massen verträglichere Botschaft als eine wissenschaftlich verbrämte Mythologie, deren

1) Rosenberg, A., Der Mythos ... aaO., S. 24

2) Krausnick, H., Aus vielen Quellen kam die Flut, in: Frankfurter Allgemeine vom 24. August 1965; Shirer, W., aaO., S. 106, spricht von "primitivem Darwinismus"; vgl. auch Gebhardt, B., Handbuch ... aaO., S. 183

3) Hauptwerke: "Rassenkunde des deutschen Volkes", Herkunft und Rassen-geschichte der Germanen"

4) Sorel, zitiert nach Neurohr, J.F., aaO., S. 154

Grundtenor die Bestätigung und Glorifizierung der eigenen Vergangenheit und Art war, die nun angeblich ihrer Erfüllung entgegenteilten.

2. Der "Blut- und-Boden"-Kult

Als die neue Lehre vom Menschen und seiner Geschichte ihre späten und "faulsten" Früchte zeitigte, war mit letzter Klarheit zu erkennen von welchem Ungeist sie getragen war. Da wurde offenbar, welche Festen ins Wanken gerieten, ja einstürzten, wenn man die Rasse zum obersten Wert erhob.

Es war ja nicht so, daß dieses Reich sittlichen Wert rundweg ablehnte, Keineswegs! Man sprach viel von Verantwortung gegenüber der Geschichte, vom Ethos und von höchsten Werten der Nation, denen man verpflichtet sei. Man diene insofern sogar einem gewissen relativierten Recht. Nur ein Kleines, aber so unendlich Wichtiges war anders: Die obersten Werte waren ausgetauscht.

Wo früher der einzelne Mensch mit seiner unverlierbaren Würde stand, da stand nunmehr die "Reinheit der Rasse", der Mensch, aber eben nur soweit er Träger rassischen Erbgutes war.

"Dieser Glaube an den Wert des Blutes" war "die Ur-Voraussetzung der nationalsozialistischen Weltanschauung"¹⁾. Der Mensch hatte dadurch seinen "Wert an sich" verloren; wertvoll war jetzt an ihm seine biologische, blutsmäßig - rassische Substanz, soweit sie zur "Hebung der Rasse" beitrug.

Wer dergestalt den einzelnen nur noch als Teil einer "überindividuellen Lebenseinheit" sah, "als bloßes Gattungswesen, der nahm ihm die personale Eigenberechtigung und Würde und degradierte das Individuum zum Material und verfügbaren Objekt eines Kollektivs"²⁾. Indem dem Staat, d.h. der

1) Rosenberg, A., Das Wesengefüge des Nationalsozialismus, München 1932, S. 12

2) Krausnick, H., aaO., S. 9

Bewegung jeder Eingriff in das persönliche Dasein des einzelnen, ja selbst seine "Ausmerzung" im Interesse der Blutsgemeinschaft erlaubt war, "zerstörte man das Bild vom Menschen, wie es Antike, Christentum und Aufklärung entworfen hatten"¹⁾. Damit waren die Schranken der Humanität aufgehoben und der Weg für alle die Maßnahmen freigegeben, die der "Stärkung" und "Reinerhaltung" der Rasse dienen sollten. In diesen Rahmen gehörte zuvorderst die Propaganda-Aktion "Blut und Boden". Für diesen Irrweg zurück in die Welt der Germanen, insbesondere für seine Ausgestaltung, war federführend der Reichsbauernführer und Reichsminister Walther Darré verantwortlich²⁾. Da bei den Germanen das "nordische Blut" noch unvermischt in den Adern floß, mußten bei ihnen folglich auch Weltanschauung und Rechtsvorstellungen so schloß man - noch unverfälscht sein. Als oberstes Gebot glaubte man dort "die Erhaltung rassisch wertvoller Art"³⁾ und den "gebundenen Erbgang des Bodens auf den Blutserben"⁴⁾ zu erkennen. Durch diese Gebote waren Sippe und Erbhof (=Odal), also Blut und Boden, "sich gegenseitig erhaltende Glieder einer zeitlos dauernden rechtlichen Einheit"⁵⁾. Dem "individualistischen Rechtsdenken" und vor allem der "liberal-kapitalistischen" Wirtschaftsauffassung, die den Boden "mobilisiert" hatte, schrieb man, wie so oft, die Schuld an der Auflösung dieser uralten Bindungen zu. Die Verfolgung der nackten Kapitalinteressen, "die gewinnstrebige Wirtschaftsweise aus Prinzip und um jeden Preis", wie sie angeblich jüdische Art waren, hatten zur Entfremdung des Arbeiters und Bauern geführt. Um diese wieder in ihre alten Bindungen einzusetzen und die "volksgebundene Wirtschaft" zu verwirklichen, mußten nach nationalsozialistischer Auffassung die Produktionsfaktoren "aus kapitalistischen Verflechtungen und den Erschütterungen des Kapitalismus herausgenommen"

1) Krausnick, H., aaO., S. 9

2) Vgl. etwa seinen Beitrag Blut und Boden, in: Grundlagen ..., aaO., Bd.I, Gruppe 1, Beitrag 3

3) Daselbst S. 5

4) Daselbst S. 10

5) Daselbst S. 4

werden¹⁾. - Vorstellungen, die ihre Tragweite auch in der Betriebswirtschaftslehre erweisen sollten.

Aus solchen Wurzeln war dann auch das "Reichserbhofgesetz" entstanden. Darin wurde das Bauerntum bestimmt "Blutsquelle des deutschen Volkes zu sein", was wiederum bewirkte, daß es genauso, wie über den "Reichsnährstand", in jeder Hinsicht gefördert wurde.

Doch vergessen wir die Motive nicht! Denn dieselben Überlegungen, die hier in eine gewährende Geste ausmündeten, führten auf anderen Gebieten zu jenen Exzessen des Unmenschlichen. Es war dieselbe Grundidee, die auf der einen Seite die "Stärkung" des hochwertigen, reinrassigen Blutserben im Interesse einer "Höherzüchtung" gebot - und die SS sah sich hier als "biologische Elite der NS-Bewegung in der Rolle einer Gralshüterin der Rasse"²⁾ - und die auf der anderen Seite die "Aus-schaltung" der "Träger faulen Erbgutes " forderte. Zum "faulen Erbgut" aber zählte, was sozial unnütz oder biologisch untüchtig war. Im Sinne sozialdarwinistischer Vorstellungen waren das Erbkrankte, Asoziale, Sittlichkeitsverbrecher, Geisteskrankte und Schwachsinnige³⁾. Daß man den eingeschlagenen Weg auch in dieser Richtung konsequent zu Ende - nicht nur dachte, sondern auch - ging, bis zu den Vorkehrungen der "Rassenhygiene" und der tatsächlichen "Ausmerzungen", ist bekannt.

1) Backe, H., Das Ende des Liberalismus in der Wirtschaft, Berlin 1938, S. 34 ff und 47

vgl. aber auch etwa Feder, G., Kampf gegen die Hochfinanz, München 1933, S. 51 ff, 311 ff

2) Erdmann, K.D., § 44 Der SS-Staat, in: Gebhardt, B., Handbuch ... aaO., S. 202

3) Vgl. Krausnick, H., aaO., S. 9

3. Der Antisemitismus

Das Ungeheuerlichste und Verhängnisvolle der nationalsozialistischen Rassenideologie war, daß sie sich mit dem Antisemitismus verband - besser noch: in ihn ausmündete¹⁾. Daß er schließlich zu der grauenvollen Wirklichkeit der "Vernichtungslager" hinführte, steht auf anderen Blättern der Geschichtsschreibung.

Im Rahmen unseres Themas interessieren sozusagen die Schattierungen des Antisemitismus, das, was man im Juden und mit ihm noch anklagte, sowie die Wurzeln dieser Anschuldigungen; die Verbindungsbrücken zur Betriebswirtschaftslehre werden später aufzuzeigen sein.

Die vielschichtige und bei weitem nicht nur im Religiösen begründete Erscheinung des Antisemitismus kennt eine wechselvolle Geschichte. Durch die Aufklärung zurückgedrängt, war er dann in den letzten Dezennien des 19. Jahrhunderts wieder eine Realität, auf die man in weiten Kreisen stieß. Männer wie Heinrich v. Treitschke und der Kulturkritiker Paul de Lagarde hatten wesentlich dazu beigetragen, daß der Antisemitismus "auch bei den Gebildeten salonfähig" wurde²⁾. Doch was sie ablehnten, war der geistige Einfluß des Judentums und seine Religion.

Erst mit dem Erscheinen des umfangreichen Werkes von Gobineau³⁾ über "Die Ungleichheit der Menschenrassen" wurde das rassische Element in den Antisemitismus hineingetragen. Neben der These von der Überlegenheit der weißen, insbesondere der arischen Rasse vertrat er auch bereits jene vom Verfall der "germanischen Aristokratie durch die Vermischung mit den niederen Rassen" und von der Demokratisierung in den westlichen Ländern als einem "Aufstand gegen die höherwertigen Rassen"⁴⁾. Freilich

1) Neurohr glaubt sogar feststellen zu können, daß es schon vor 1933 der Antisemitismus war, der "der Rassentheorie ihren Auftrieb gab". (aaO., S. 150)

2) Glum, F., Der Nationalsozialismus, München 1962, S. 46

3) Gobineau, Essai sur l'inégalité des races humaines, 1853-1855, deutsch: Berlin 1935

4) Glum, F., aaO., S. 55/56

war es bei ihm mit ein Ausdruck der zeitgemäßen Überzeugung von der Dekadenz der abendländischen Kultur. Von den Epigonen unter den Rassen-theoretikern wurde dieser erste Entwurf einer Rangordnung unter den Rassen dann "vergrößert und 'antisemitisch' ausgedeutet"¹⁾. Wesentlich war, daß der Jude damit "rassisch fixiert"²⁾ und selbst durch Taufe nicht mehr rehabilitierbar war; aus der "Judenfrage" war eine "Rassenfrage" geworden. - "Vom wissenschaftlichen Standpunkt schon damals anfechtbar, seitdem überholt", hat das Werk Gobineau's nach den Worten von Glum³⁾ "Gebildete und Halbgebildete in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in gleicher Weise erregt". Auch H. St. Chamberlain baute dann seine "Grundlagen des 19. Jahrhunderts" darauf auf - ein Buch, das zu weiten Teilen auch die Wahnideen Hitlers prägen sollte. Ein umfangreiches antisemitisches Schrifttum brachten sodann die 70er und 80er Jahre hervor. Darin sind zwei Akzente beachtenswert:

1. Das Erringen der nationalen Einheit löste den Wunsch aus, diese Tatsache nun auch "durch das Bewußtsein einer einheitlichen deutschen Nation zu vollenden"⁴⁾; der Jude war bei solchen Träumen ein störender Fremdkörper, der das Nationalbewußtsein schwächte.
2. Die Juden beteiligten sich schon früh an der Industrialisierung, hatten grossen Anteil am Bank- und Finanzwesen und somit am Wirtschaftsaufschwung. Das sicherte ihnen "einen Erfolg, der bewundersnwert, aber oft allzu sichtbar war"⁵⁾. So sah man im Juden immer den Spiritus rector des Kapitalismus, der insbesondere den Mittelstand leer ausgehen ließ. Hinzu kam noch die nachhaltige Wirtschaftskrise von 1873, die in weiten Kreisen starke antikapitalistische Affekte auslöste. Auch sie wurden von jenen Autoren zu einer antisemitischen Agitation ausgebeutet.

1) Krausnick, H., aaO., S. 9

2) Marr, W., übernommen aus Glum, F., aaO., S. 65

3) Glum, F., aaO. S54

4) Krausnick, H., aaO., S. 9

5) Neurohr, J.F., aaO., S. 151

Schließlich klagte man ganz allgemein die "unschöpferische" "Händlerseele" des Juden, seinen materialistischen Geist an. Als Kronzeugen dafür wurden der Jude Karl Marx und die Begründer des marxistischen Sozialismus Lasalle, Bernstein, Rosa Luxemburg u.a. angeführt.

Ferner hatten die Juden am politischen und geistigen Liberalismus grossen Anteil genommen. Sie waren daher in den liberalen, demokratischen und fortschrittlichen Parteien führend vertreten¹⁾. Die zunehmend anti-liberale und antidemokratische Bewegung zu Beginn des 20. Jahrhunderts mußte daher wiederum besonders die Juden treffen, als das "destruktive Element", das die Formen des Gesellschafts- und Wirtschaftslebens auflöste. "So wurden sie nicht nur für die Erfindung des unmenschlichen materialistischen Kapitalismus verantwortlich gemacht, sondern eine phantasievolle Mythologie machte sie zu den Vorkämpfern der ganzen demokratischen Entwicklung in Europa"²⁾.

Trotz dieser vielgestaltigen Anschuldigungen kam bis 1914 der organisierte Antisemitismus über "zahlenmäßig unbedeutende Gruppen"³⁾ nicht hinaus. Erst mit der Verschlechterung der Gesamtlage während des 1. Weltkrieges brachen dann die letzten Dämme humanistischer und liberaler Tradition. Das in solchen Zeiten die breiten Massen ergreifende monokausale Denken sah immer mehr im Juden die Wurzel allen Übels. Das "fremde Blut" war schuld am Abstieg Deutschlands. So schien in der Weimarer Republik "das Judentum ... in der Tat all das zu verkörpern, was den Nationalisten zuwider war: Kapitalismus, Liberalismus, Demokratie, Internationalismus, Pazifismus, Humanitarismus, Marxismus und ihre geistigen Vorfahren, den Rationalismus"⁴⁾.

Was hat nun Hitler aus dem dergestalt vorgeformten Antisemitismus gemacht? - Er hat ihn zunächst einfach aufgegriffen, da er selbst ja so sehr

1) Neurohr, J.F., aaO., S. 152

2) Ebenda

3) Krausnick, H., aaO., S. 9

4) Neurohr, J.F., aaO., S. 151

dieser Weltschau verhaftet war. Das Neue des Hitler'schen Rassenantisemitismus lag, wie es Erdmann ¹⁾ ausdrückt, "in seiner Konsequenz und seiner Methode". Er hat keinen der Züge vernachlässigt, wohl aber hat er ein Element ins Satanische verzerrt und demagogisch ausgeschlachtet: das rassische.

Etwas zugespitzt könnte man sogar sagen, Hitlers Rassenlehre war auf das eine Ziel hin angelegt: die Verfemung der Juden; ganz sicher aber handelte es sich um eine Hauptstoßrichtung seiner Ideologie schlechthin. Das kommt auch sehr deutlich zum Ausdruck, wenn im Punkt 4 des Parteiprogramms festgelegt wurde, wer Staatsbürger war, nämlich der "Volks-genosse deutschen Blutes". Was aber darunter zu verstehen war, wurde nur negativ bestimmt: "kein Jude".

Er war nicht nur "minderwertige Rasse", er war jetzt die "Gegenrasse", die in der Welt auftrat, um als "Schmarotzer" die nordische Rasse zu zersetzen. "Es gehörte zu den von Hitler vertretenen propagandistischen Grundsätzen, daß das Volk immer nur den Kampf gegen e i n e n Gegner und e i n e Sache verstehe" ²⁾. So wurde in der Propaganda- und Goebbels und Streicher fanden hier die widerwärtigsten Formulierungen- das Bild des Juden entmenslicht zum "Satans"- und "Antimenschen"; "Der Jude wird zum Brunnenvergifter der Menschheit gestempelt, er ist die Inkarnation alles Schlechten, Bösen und Dunklen ... Das jüdische Element ist sowohl führend im Weltkapitalismus wie im Weltbolschewismus, den beiden Hauptfeinden deutscher Größe" ³⁾.

1) Erdmann, D., § 46 Rassenpolitik, in: Gebhardt, B., Handbuch ... aaO., Bd. IV, S. 209

2) Dasselbst S. 209

3) Hofer, W., aaO., S. 15/16

4. Der völkische Staat

Die "deutsche Größe" war - auf einen kurzen Nenner gebracht - das oberste Ziel Hitlers. Sie wieder zu erlangen scheute er keine Mittel und zu ihrer Rechtfertigung war ihm keine Gedankenakrobatik zu abwegig. Sein Rassenfanatismus leistete ihm dabei wertvolle Dienste. Durch ihn konnte er den Juden zum Weltfeind Nr. 1 erklären, ihm sogar eine "Weltverschwörung" wider die arische Rasse in die Schuhe schieben.

Doch mit derselben Unbedenklichkeit, mit der er alle negativen Ableitungen aus seiner Ideologie gegen das Judentum schleuderte, konzentrierte er alles Rühmliche auf die arische Rasse, insbesondere die Deutschen, die er sich im "völkischen Staat" vereinigt wünschte. "Der Rassenfanatismus macht Hitler zum Verfechter des völkischen Staates"¹⁾ - einem zentralen Begriff in seinem Denken.

Was er damit meinte, war freilich trotz vieler pathetischer Ausführungen darüber, schwer in den Griff zu bekommen. Auf jeden Fall war die Rasse, deren Bestand der völkische Staat zu sichern bestimmt war, seine Grundlage. Er sollte alle Deutschen umschliessen - ein Hauptargument für die Annexionen fremder Staatsgebiete mit deutscher Bevölkerung. Darüber hinaus aber träumte Hitler von einer Weltherrschaft, in der "dem besten Menschentum durch den erworbenen Besitz dieser Erde, freie Bahn gegeben wird zur Betätigung". Eine Betätigung, zu der "nur eine höchste Rasse als Herrenvolk, gestützt auf die Mittel und Möglichkeiten des ganzen Erdballs, berufen sein wird"²⁾.

Um diese Ziele erkämpfen zu können, mußte zuvor das deutsche Volk zu einer "Volks- und Kampfgemeinschaft" zusammengeschweißt werden. Mit der "Kampfgemeinschaft" - das sei nur angedeutet - war gemeint, daß es nur darauf ankomme, im Volk den "Willen zur Macht" (durchaus im Sinne

1) Shirer, W., aaO., S. 108

2) Hitler, A., aaO., S. 422

Nietzsches) zu entfesseln, der damit auch schon gerechtfertigt sei. Nicht vergeblich rühmte man "das Gesetz des Willens" als "eines der fundamentalsten Erkenntnisse"; man wußte "wessen der Wille fähig ist", wenn er einmal im Volk wachgerüttelt war¹⁾.

Näher zu beschäftigen haben uns im Blick auf unser Thema die Bedeutung der Worte "Volk" und "Volksgemeinschaft" im Dritten Reich. Als erstes muß auf die beherrschende Stellung hingewiesen werden, die sie in jener Ära einnahmen; sie standen mit den Rasse-Werten an der Spitze aller Werte. "!. . Volk ist deshalb der zentrale Bezugspunkt des Nationalsozialismus ... Das deutsche Volk ist schlechthin der Maßstab für alles Wollen", formulierte das etwa Jessen²⁾. Eine "völkische Weltanschauung" - und diesen Schluß zieht Hitler selbst - "kann auch einer ethischen Idee das Existenzrecht nicht zubilligen, sofern diese Idee eine Gefahr für das rassische Leben der Träger einer höheren Ethik darstellt"³⁾. - Wieder stoßen wir auf den Absolutheitsanspruch, der nicht leere Phrase, sondern ein Faktum war.

Sodann interessiert die offizielle Deutung, die man dem Worte "Volksgemeinschaft" beilegte. Reinhardt, Staatssekretär im Reichsfinanzministerium, hat sich im "Nachschlagewerk" des Nationalsozialismus damit auseinandergesetzt. Danach ist unter Volksgemeinschaft "die Zusammenfassung aller Volksgenossen zu einheitlichem Denken, Fühlen und Handeln in allen Dingen, die grundlegend sind für die Gestaltung der Dinge der Nation, zu verstehen. Die Volksgemeinschaft ist die natürliche Voraussetzung für das Sein ... schließlich jedes Einzelnen"⁴⁾.

Für Ernst Kriek war aus der Vorstellung von der Volksgemeinschaft, der

1) Dietrich, O., Der Nationalsozialismus als Weltanschauung ... aaO., S. 5

2) Jessen, J., Volk und Wirtschaft, Hamburg 1935, S. 81

3) Hitler, A., aaO., S. 421

4) Vgl. Reinhardt, F., Vom Wesen der Volksgemeinschaft, in: Grundlagen Aufbau und Wirtschaftsordnung ... aaO., Gruppe 1, Beitrag 8, S. 2 und 11. Das Zitierte erscheint dort bis auf einige Wörter durchweg in Fettdruck. - Der Titel "Nachschlagewerk" findet sich in der Studienanweisung" des Werkes.

alle verpflichtet sein sollten, schließlich die tragende Staatsidee geworden. Es ist für ihn daher nur konsequent, daß auch Forschung und Lehre dieser neuen Sinngebung teilhaftig werden: "Die deutsche Hochschule der Zukunft wird Sinngehalt und Gestaltung wesentlich aus dem Bereich des Völkisch-Politischen empfangen müssen. Die Ausrichtung der Hochschularbeit auf Volkstum und Volksgemeinschaft, Nation und Staat gilt für die wissenschaftliche Forschung nicht minder wie für die Bildungs- und Erziehungsaufgabe der Hochschule¹⁾).

5. "Gemeinnutz geht vor Eigennutz"

Mit dieser Vorstellung von der Volksgemeinschaft war aber auch der Bruch mit jeder individualistischen Tradition vollzogen, was man auch recht selbstbewußt verkündete: "Der Nationalsozialismus setzt als höchsten Wertmaßstab nicht das 'Individuum' ..., sondern das Volk als einzige reale und organisch gewachsene Ganzheit ein"²⁾.

Von hier aus läßt sich leicht die Brücke zu jener These schlagen, wonach aus dem Gemeinwohl sich alle sittlichen Verpflichtungen des einzelnen ableiten lassen. Die so eingängige Kurzformel dafür, die schon das Parteiprogramm in Fettdruck heraushob und die später jede Rede zieren sollte, lautete bekanntlich: "Gemeinwohl vor Eigenwohl" oder "Gemeinnutz geht vor Eigennutz".

Durch solche Thesen distanzierte man sich mit demselben Nachdruck vom liberalen Denken, das "in einer anderen welterschauenden Ebene als nationalsozialistisches Fühlen und Empfinden" liege³⁾. Ein Werk, wie das über "Das Ende des Liberalismus in der Wirtschaft"⁴⁾ war nach Diktion

1) Krieck, E., aus der Einleitung zu der Reihe: Die deutsche Hochschule, aaO., ohne Seitenzahl

2) Dietrich, O., Der Nationalsozialismus als ... aaO., S. 6

3) Dietrich, O., Der Nationalsozialismus als ... aaO., S. 1

4) Backe, H., Das Ende des Liberalismus in der Wirtschaft, Berlin 1938

und Art der geistigen Auseinandersetzung ein typisches Zeugnis der offiziellen, parteigebundenen Denkart.

Diese Generalabrechnung mit dem liberalen Denken war mit nahezu allen Elementen der nationalsozialistischen Ideologie untermauert. In der Kurzform sah das dann so aus: "Verwurzelung und Stetigkeit statt beziehungsloser Freizügigkeit und geschäftiger Beweglichkeit - Blut und Boden statt sogenannter Geist und Asphalt - Volk und Heimat statt Weltbürgertum und Paneuropa¹⁾".

Auch die Identifizierung von jüdischer Geistesart mit liberalem Denken fehlte nicht. Diesen Liberalismus, so führte Dietrich²⁾ aus, habe Deutschland nunmehr "überwunden und durch eine neue Auffassung des menschlichen Gemeinschaftslebens abgelöst".

Auf die Tragweite dieser neuen Auffassung von Gemeinschaft, dieses - wie Dietrich³⁾ es so einschmeichelnd auszudrücken verstand - "Gleichklangs der Herzen und des Denkens", werden wir noch stoßen; die Absage an diese geistesgeschichtlichen Strömungen der Vergangenheit blieb schließlich auch im wirtschaftswissenschaftlichen Raum nicht ohne Wirkungen.

Wiederum erhebt sich die Frage, wie es zu diesem Umbruch kommen konnte, und wieder wird die Antwort geteilt sein müssen und von einem Einerseits und Andererseits zu reden haben. Es fielen zum einen auch diese Thesen des Nationalsozialismus auf einen in der Vergangenheit längst vorbereiteten Boden. - Das Dritte Reich trat bekanntlich mit dem Anspruch auf, das große Erbe der deutschen Geschichte verpflichtend in sich zu tragen. Nun war es tatsächlich nicht schwer, bei der reichen geistesgeschichtlichen Vergangenheit Deutschlands auch Ansätze zum oben angesprochenen Ideengut zu finden; man konnte mit etwas propagandistischer Schläue den Nachweis für diese kühne Behauptung erbringen - und das nicht immer nur dem Scheine nach. So berief man sich auf die Ideen, die man diesbezüglich für

1) Backe, H., Das Ende des Liberalismus in der Wirtschaft, Berlin 1938 S. 13

2) Dietrich, O., Der Nationalsozialismus als ... aaO., S. 1

3) Daselbst, S. 7

wegbereitend hielt. "Für uns ist im Stile des deutschen Idealismus der Begriff der Freiheit zutiefst verwurzelt in dem sittlichen Begriff der Verpflichtung gegenüber der Gemeinschaft, der wir angehören", lesen wir etwa bei Bräuer¹⁾. Insbesondere Fichte, der frühe Herold einer deutschen Nation, und Hegel, bei dem "der Einheitsgedanke in seiner allumfassenden Bedeutung, der Gemeinschaftsgedanke als hohes Volksideal"²⁾ zum Bestandteil seines Denkens gehörte, waren Geister, die man gerne beschwor. Gewiß, es ist nicht abzustreiten, daß beispielsweise Fichte der so viel bewunderten französischen Nation eine deutsche gegenüberstellte, den Glauben an ihre metaphysische Sendung kraft ihrer Höherwertigkeit weckte, "Volk" und "Nation" so hoch erhob, daß man dafür zu sterben bereit sein müsse. Aber dennoch bleibt andererseits eine unübersehbare Diskrepanz zwischen diesen frühen, romantisch-idealistischen Vorstellungen und der Wirklichkeit des Nationalsozialismus. Das ursprüngliche Ideengut war ja auch nicht unverändert tradiert worden, vielmehr war diese Gedankenwelt schon im Verlauf des 19. Jahrhunderts "einem Zersetzungsprozeß ausgesetzt gewesen, der ihre größten und fruchtbarsten Ideen kaum wiedererkennen ließ"³⁾. - Die auf das Entscheidende zugespitzte Frage, ob denn nun das Dritte Reich den Kern dessen verkörperte, was die Herausgeschworenen sich vorgestellt hatten, muß somit verneint werden. Es stützte sich zwar auf Ansätze ihres Denkens, aber war doch die gestaltgewordene Entartung und als solche nicht befugt, jene in Wahrheit als Zeugen und geistige Väter anzuführen.

Aber auch n e u e "objektive" und "fruchtbare Ideen", "die mehr waren als nur Mittel des Machtkampfes, - Ideen also, die auch nach dem Untergange ihrer Träger einen Wert behalten würden", hatte der Nationalsozialismus nicht enthalten. Das ist das Ergebnis der großartigen Analyse von

1) Bräuer, K., Ziele und Aufgaben der Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft, in: Bericht über die Gründungstagung 1936 und den "Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1937", Stuttgart und Berlin 1938, S.15

2) Jessen, J., aaO., S. 78

3) Hofer, A., aaO., S. 363

Friedrich Meinecke¹⁾. "Alles Ideelle oder ideell Scheinende war ingeniös benutztes Mittel zum Zweck". Hitlers Wahnvorstellungen hatten keinen eigenständigen Wert und sie verloschen, gleich Irrlichtern, mit ihm selbst.

1) Meinecke, Fr., Die deutsche Katastrophe, aaO., S. 105 ff

IV. Wirtschaftspolitische Zielsetzungen des Dritten Reiches

Werfen wir noch einmal einen Blick auf die Gedankenfolge in dieser Arbeit! - Es geht darum, der vom Nationalsozialismus ideologisch beeinflussten Betriebswirtschaftslehre nachzugehen, ihre spezifischen Ausgestaltungen in den Grundfragen aufzuzeigen und den Wandel verständlich zu machen.

Wir sahen uns zu diesem Zweck gezwungen von den Wurzeln des Nationalsozialismus und seinen tragenden Ideen auszugehen, da, gleichsam wie bei einem Baum aus dem Stamm, beim Nationalsozialismus alle Zweige staatlichen Lebens - und somit auch die Wissenschaften - aus diesen Ideen, dieser "Weltanschauung" lebten - so wollten es zumindest die braunen Machthaber.

Von dieser Ideologie aus ließen sich nun die Linien verlängern in viele Gebiete, hin zu manchen wunderlichen 'Blüten'. Auf eines dieser Gebiete, nämlich auf das Geschehen in der Wirtschaft wollen wir nun unsere Betrachtung beschränken.

Die praktische Gestaltung der wirtschaftlichen Verhältnisse durch den Staat, die von ihm verfolgte Wirtschaftspolitik, könnte ebenfalls zu 'normalen' Zeiten bei unserer Themastellung außer Betracht bleiben. Zwischen 1933 und 1945 aber brach auch hier eine sonst unbekannte Gleichschaltung durch, genauer: eine Verkoppelung oder Hintereinanderschaltung, insofern als die Betriebswirtschaftslehre nicht mehr unabhängig von wirtschaftspolitischen Zielsetzungen war, sondern sich in den Forschungszielen und -ergebnissen zumindest partiell jenen Daten der Wirtschaftspolitik anpassen hatte. Konkret bedeutete das beispielsweise, daß nur ein solches Bild von der Unternehmung zu entwerfen war, das sich in eine gelenkte Wirtschaft einordnen ließ.

Das also ist der Grund, warum uns an dieser Stelle die Hauptzüge des nationalsozialistischen Wirtschaftskonzeptes zu interessieren haben. Sie waren eines Teils so etwas wie Rahmenbedingungen, innerhalb deren sich

eine nationalsozialistisch geprägte Betriebswirtschaftslehre entfalten sollte, anderen Teils Orientierungspunkte für die neuen Tendenzen im Fach.

1. Ausgangslage und erste Schritte der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik

Die Wirtschaftslage in Deutschland im Zeitpunkt der Machtübernahme, die die Wirtschaftspolitik bestimmte, ist hinreichend bekannt, so daß einige wenige Striche genügen¹⁾.

Von der weltweiten Depression der Dreißiger Jahre wurde Deutschland unter allen Industriestaaten am stärksten getroffen. Die auffallendsten Symptome dafür waren der Rückgang der industriellen Produktion bis 1932 (gegenüber dem Jahresdurchschnitt von 1929 um 47%, bei den Investitionsgütern sogar bis zu 60%), die Schrumpfung des Volkseinkommens (1932 mit 42,6 Mrd. RM um 40% niedriger als 1928), sowie die 6 Millionen Arbeitslosen, was rund einem Drittel der gesamten "Labour Force" entsprach²⁾. Angesichts dieser Tatsachen mutet uns, aus der heutigen Sicht der währungspolitischen Zusammenhänge, die Deflationspolitik der Brüning'schen Regierung und des Reichsbankpräsidenten Luther eigenartig an. Man blieb - freilich 'gebrannt' durch die Erfahrungen der Inflation - in der "währungsmäßig widersinnige(n) Vorstellung" befangen, daß selbst "inmitten der mörderischen Deflationskrise eine Inflationsgefahr bestehen könne"³⁾.

1) Wir lehnen uns dabei an die Veröffentlichung auf diesem Gebiete von Erbe, R., an: Die nationalsozialistische Wirtschaftspolitik 1933-1939 im Lichte der modernen Theorie, Zürich 1958

2) Vgl. daselbst S. 9, 10, 182

3) Ziemer, G., Stolpern in den Abgrund, in: Christ und Welt, Nr. 40 vom 1.10.1965, S. 16.- Doch selbst wenn man zum Ergebnis kommen sollte, daß die Brüning'sche Regierung damit in ihrer entscheidenden Aufgabe versagt habe, dünkt es uns doch eine unzulässige Vereinfachung, ihr und damit dem Wirtschaftlichen allein die "Schuld" für den Durchbruch des Nationalsozialismus zuzurechnen, wie dies Ziemer einleitend tut.

Bereits der Regierungsantritt Papens fiel nach Erbe¹⁾ mit dem Wendepunkt der Konjunktur zusammen. Papen und dann Schleicher konnten eben noch die expansionistische Wirtschaftspolitik einleiten, ehe Hitler, mit dessen Machtantritt dann desto augenfälliger der durch jene ausgelöste Aufschwung eintrat, sie zur Seite streifte. Mit der ihnen eigenen Bedenkenlosigkeit legten dann die braunen Machthaber das Steuer der Wirtschaftspolitik durch antizyklische Maßnahmen noch entschiedener auf 'volle Fahrt'. Das Kuriose war ja, daß es der deutschen Wirtschaft eigentlich an keinem Faktor mangelte; sie verfügte über Rohstoffe, eine leistungsfähige Landwirtschaft, intakte Produktionsstätten, arbeitswillige und geschulte Arbeitskräfte. Es bedurfte nur "einer staatlichen Initialzündung und eines mäßigen Geldeinsatzes, um allenthalben Menschen und Arbeit wieder zusammenzubringen"²⁾.

Das Programm der Arbeitsbeschaffung rangierte verständlicherweise unter den wirtschaftspolitischen Zielen an erster Stelle - es war ja auch propagandistisch am effektivsten. Seine Instrumente seien kurz gestreift.

"Die wichtigste und in ihrer Wirkung auf die effektive Nachfrage bedeutendste Maßnahme der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik war die Erhöhung der öffentlichen Investitionen." ³⁾ Damit verbunden war die Finanzierung der Wirtschaft durch neu geschaffene Kreditmittel, wie die Arbeitsbeschaffungswechsel und die auf Sonderinstitute, wie die "Deutsche Gesellschaft für öffentliche Arbeiten" (ÖffA), die "Bau- und Bodenbank", die "Metallurgische Forschungsgesellschaft m.b.H." (MeFo) gezogenen Wechsel. Die gesamten unter Brüning erlassenen restriktiven Maßnahmen, wie Steuererhöhungen, Lohn- und Preissenkungen wurden im übrigen keineswegs aufgehoben; auch der Lohn- und Preisstop nicht, er ermöglichte den Betrieben einen Aufschwung bei stabilen Preisen.

Es besteht kein Zweifel, daß die Nationalsozialisten insofern weitgehend "die Früchte der Brüning'schen Deflationspolitik geerntet (haben)"⁴⁾. Nur

1) Vgl. Erbe, R., aaO., S. 22

2) Ziemer, G., aaO., S. 16

3) Erbe, R., aaO., S. 24

4) Daselbst, aaO., S. 21

die Bremsen brauchten gleichsam gelockert zu werden, und die Wirtschaft kam durch Erhöhung der Staatsausgaben ins Rollen. Eine Fiskalpolitik, die nach Erbe übrigens bis 1935 durchaus "konjunkturgerecht" war, danach aber in zunehmendem Maße eine "zurückgestaute Inflation" auslösen mußte, die u. a. die "schwebende Staatsschuld" bis zum Jahre 1938 auf das 16fache gegenüber 1933 ansteigen ließ¹⁾.

Das waren einige Daten, die den Aufbau der nationalsozialistischen Wirtschaftsordnung einleiteten. Sie wurden, da sie allgemein beeindruckten, selbstverständlich von einer lauten Propaganda begleitet. Dabei stand das Moment der Arbeitsbeschaffung nur anfänglich im Vordergrund; es wurde von der politischen Agitation überspielt, die den in der Tat gewaltigen Aufschwung als das "Zerbrechen" der "für unser Volk ehrverletzenden und lebensbedrohenden Bestandteile des politischen Machwerkes von Versailles" wertete²⁾. Daran wird die Rolle deutlich, die dem Bereich der Wirtschaft im Dritten Reich zukam. Dazu noch die folgenden Ergänzungen.

2. Der Primat der Politik

Die Wirtschaftspolitik dieser Ära war, wie kaum zu einer anderen Zeit durch eine Tatsache gekennzeichnet: sie stand unter dem Primat des Politischen.

Im Denken Hitlers kam den Wirtschaftsfragen stets eine untergeordnete Bedeutung zu; sie interessierte ihn letztlich nicht. "Der Staat hat aber mit einer bestimmten Wirtschaftsauffassung oder Wirtschaftsentwicklung gar nichts zu tun", schreibt er³⁾. In "Mein Kampf" enthielt sich Hitler jeder

1) Erbe, R., aaO., S. 49

2) Bräuer, K., Die Deutsche Wirtschaft und die Wirtschaftswissenschaften, in: Bericht über ... 1937, aaO., S. 80

3) Hitler, A., aaO., S. 164

konkreten Äußerung über die wirtschaftlichen Grundlagen seines zukünftigen Staates. Und auch später ging sein Bemühen um diese Zusammenhänge nicht über das hinaus, was etwa die Schriften von Feder, dem "Brecher" der "Zinsknechtschaft", boten. Die Politik behielt den absoluten Vorrang.

Köhler¹⁾, der Leiter der Kommission für Wirtschaftspolitik, stellte diesen Vorrang unzweideutig heraus: "Alle Versuche sind vergeblich, die Wesen und Erscheinungen nationalsozialistischer Wirtschaftspolitik aus wirtschaftlichen Tatbeständen ... ableiten wollen. Wirtschaftspolitik geht nicht vom wirtschaftlichen Denken aus. Sie kann nur verstanden werden als Politik, gehört dem Bereich der Politik an und wird geführt von der Führung der Politik. Ihre Grundsätze sind Grundsätze der Politik."

Das war eine eindeutige Sprache, die auch im betriebswirtschaftlichen Raum ihr Echo fand. So stellte Gutenberg²⁾ von dieser Wirtschaft, die er als "ein Instrument in der Hand des Führers" bezeichnete, fest, daß in ihr "alle wirtschaftlichen Lebensäußerungen unter dem Gesetz des Politischen (stehen)". Und Auler³⁾ - um nur zwei Stimmen wiederzugeben - beschrieb das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Politik wie folgt: "Die Wirtschaftspolitik wird der das Schicksal der Nation gestaltenden Staatspolitik untergeordnet. Das Wohl der Nation wird zum leitenden Grundsatz des Handelns. Der Vorrang des Staates vor der Wirtschaft wird zur grundsätzlichen Forderung."

Doch indem die Wirtschaft dergestalt in den Dienst des Staates gestellt und ihre dienende Rolle betont wurde, wandelte sich auch das Denken über sie. Es wäre falsch anzunehmen, daß das Bestreiten des Eigenlebens der Wirtschaft deren Geringschätzung oder Mißachtung bedeutete. Viel eher handelte es sich um ein Umdenken, um einen "Umbruch in der geistigen Auffassung

1) Aus dem "Geleitwort" von Köhler, B., zu: Noll, A., Grundsätze nationalsozialistischer Wirtschaftspolitik, Berlin 1937, S. 7

2) Gutenberg, E., Die Stellung des Rechnungswesens im Aufbau der gewerblichen Wirtschaft, in: Tag der Deutschen ... 1938, aaO., S. 213

3) Auler, W., Organische Betriebswirtschaft, Hamburg 1935, S. 14

und Haltung"¹⁾, hin auf die "neue Wirtschaftsauffassung des Nationalsozialismus", wie man sie selbstbewußt gerne nannte. - Mit ihrem Wesen werden wir uns im folgenden noch etwas zu beschäftigen haben.

3. Die völkische Wirtschaft

Was war nun der Inhalt dieser neuen Wirtschaftsgesinnung? - Man trifft wohl mit ihren Kern, wenn man sie zunächst einmal eine Anti-Gesinnung nennt.

Sie richtete sich aus naheliegenden Gründen gegen den vorausgegangenen Zeitabschnitt, den sie abwertend als die "liberalistisch-kapitalistische" oder auch "individualistische Epoche" bezeichnete. Es war vom Standpunkt des Nationalsozialismus aus die Epoche, in der die Wirtschaft nach liberalistischem Konzept angeblich ihrem eigenen Gesetz ausgeliefert war. Und dieses Gesetz hieß "Eigennutz"; "eigennütziges Profitstreben" des einzelnen, ohne Rücksicht auf das "Gemeinwohl" und ohne "Verpflichtung gegenüber dem Ganzen" regierte demnach das Wirtschaftsgeschehen. Der Geist des Liberalismus wurde zum Sündenbock für alle Mißstände der Vergangenheit erklärt.

Darum sollte nunmehr die Wirtschaft ihrer "Eigengesetzlichkeit" entrissen²⁾ und "dem Ganzen verpflichtet" werden. Sie wurde dargestellt als ein "organisches Gebilde", bei dem das "Eigenleben der Zellen" - im Gegensatz zur liberalistischen Lehre - nur seinen Sinn fand und sich auflöste im "Leben der Gesamtheit". Man sprach von einer "organischen", "gebundenen" oder auch "verpflichteten" Wirtschaft.

Auler³⁾ faßte diesen Wandel der Gesinnung wie folgt zusammen: "Es erfolgt

1) Auler, W., Organische Betriebswirtschaft, Hamburg 1935, S. 14

2) Noll, A., Grundsätze ... aaO., S. 31

3) Auler, W., Organische Betriebswirtschaft, aaO., S. 14

eine scharfe Abkehr von der individualistischen Lehre und ein uneingeschränktes Bekenntnis zur organisch-ganzheitlichen Idee . Dieser geistige Wandel ist in den Schäden des Liberalismus begründet ... An die Stelle der liberalistischen tritt die organische Staats- und Wirtschaftsauffassung . Die Wirtschaft wird nicht mehr als ein selbständiges Gebilde gewertet, das nur um seiner selbst willen da ist, sie gilt nicht, wie der Intellektualist Rathenau ausführte, als Schicksal, sondern sie wird in den Dienst des Volkes gestellt."

Für diese Wirtschaft im Dienst des Volkes hatte man das Wort von der "völkischen Wirtschaft" geprägt.

Die "völkische" oder "volksgebundene" Wirtschaft war der Inbegriff aller wirtschaftspolitischen Zielsetzungen. Dieser nebulose, ideologiebeladene Begriff war ein beliebtes, schwer zu widerlegendes Argument des Nationalsozialismus, das insbesondere da strapaziert wurde, wo sich keine anderen Gründe finden ließen.

Da "das Besondere der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik"- und hierin ist Noll¹⁾ in gewisser Weise zuzustimmen - "in der geschlossenen Einheit des weltanschaulichen Ideenguts (liegt)", erschließt sich auch die "völkische Wirtschaft" aus der Ideologie²⁾. Man braucht nur die Vorstellungen über Rasse und "völkischen Staat" auf die Wirtschaft zu übertragen.

Am Anfang stand die These, daß das deutsche Volk durch seine rassische Herkunft bestimmt ist, und zwar so stark, daß es nur als Ganzes, "als Persönlichkeit" (Noll) zu begreifen ist. Daraus wurde gefolgert, daß jedes Volk auch eine "eigene Art des Wirtschaftens haben muß"³⁾. Nach Backe⁴⁾ konnte sich die Wirtschaftsform im Wandel der Zeiten ändern. "Was aber in einem Volk sich nicht ändert, solange das Volk nicht rassisch zersetzt wird, ist die Einstellung des Volkes und eines

1) Noll, A., Grundsätze ... aaO., S. 43

2) Vgl. dazu auch Merkel, H., Nationalsozialistische Wirtschaftsgestaltung, Stuttgart und Berlin 1936, S. 17: "Die Grundlage der Wirtschaft ist also ... die Weltanschauung."

3) Noll, A., Grundsätze ... aaO., S. 13

4) Backe, H., Das Ende des Liberalismus, aaO., S. 41

jeden Mitgliedes dieses Volkes zur Wirtschaft". Keine der vorangegangenen Wirtschaftsauffassungen, mögen sie physiokratisch, merkantilistisch oder gar marxistisch oder liberalistisch sich nennen, sei nun spezifisch deutsch. Allein die nationalsozialistische, völkische Wirtschaftsauffassung sei deutschem Wesen adäquat und die völkische Wirtschaft daher die ihr entsprechende Form.

Bezeichnenderweise wurden die Wesensmerkmale dieser Wirtschaftsgesinnung gerne am angeblichen Gegenbeispiel, der jüdischen Wirtschaftsweise, demonstriert; Dort beim Juden war das ungezügelte Erfolgsstreben des einzelnen, - hier das auf das Gemeinwohl gerichtete Wirtschaften; dort das Ich, der Einzelmensch, der Individualismus, - hier das Wir, die völkische Gemeinschaft, dort Freizügigkeit, Verantwortungslosigkeit, Eigennutz - hier Gemeinnutz, Verpflichtetsein, Bindung.

Dieses wirtschaftspolitische Grundkonzept fand seinen Niederschlag in ungezählten Einzelmaßnahmen. - Anders betrachtet, ließ sich natürlich auch jede beliebige Aktion, seien es nun die "Maßnahmen zur Rettung des bedrohten Bauernstandes" (Bräuer) oder die "Arbeitsfront", als Folge des sogenannten "Neuen Wirtschaftsdenkens" apostrophieren. - Die "völkische Wirtschaft" war in erster Linie ein von der Propaganda aufgebautes Gebilde der Ideologie, - eine Norm, ein Imperativ und nur sehr bedingt Wirklichkeit.

4. Die Planwirtschaft und das Führerprinzip

"Es läßt sich schon jetzt erkennen, daß die deutsche Wirtschaft der Zukunft keine Planwirtschaft mit Anordnung und Vollzug im russischen Sinne sein wird, sondern - unter Rückbildung der Konzerne und Einschaltung der Mittel- und Kleinbetriebe - eine geplante Wirtschaft ...", schrieb Nicklisch 1933¹⁾.

1) Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Staat, in: Die Betriebswirtschaft, 1933, Heft 7, S. 176

Es sei hier dahingestellt, welcher der beiden Begriffe der wirtschaftlichen Wirklichkeit des Dritten Reiches eher gerecht wurde. Auf jeden Fall gehörten die Planung und die straffe Führung der Wirtschaft von Anfang an in das Programm nationalsozialistischer Wirtschaftspolitik.

Hitler selbst hatte, bei aller Enthaltung in wirtschaftlichen Dingen, die wesentliche Grundentscheidung getroffen, die auch für die Wirtschaftspolitik Gültigkeit erlangte: Mit dem "demokratischen Unsinn" war Schluß zu machen, und an seine Stelle sollte das "Führerprinzip", d.h. das autoritäre Durchsetzen des einen Willens treten.

Auf den Gebieten der staatlichen Ausgabenverteilung, der Geld- und Kreditpolitik war die Lenkung ja einfach, doch wie konnte die gesamte private Wirtschaft zum gefügigen Werkzeug politischen Wollens werden? - Fast sibyllinisch sind die offiziellen Antworten darauf; "Die Einschaltung des Führerprinzips in die deutsche Wirtschaft ist die Vorbedingung für eine zielbewußte Wirtschaftslenkung im Rahmen der politischen Führung"¹⁾.

Die Einschaltung des Führerprinzips war demnach eine der Begründungen für eine Unzahl die Wirtschaft bindender und lenkender Richtlinien, Leitsätze und Verordnungen.

Damit ist der Kerntatbestand einer zentral gesteuerten Planwirtschaft angesprochen. Sie bemächtigte sich nach und nach aller Bereiche der Wirtschaft. Von der Unterordnung der Geld- und Kreditpolitik war bereits die Rede. Sie umschloß die totale Außenhandels- und Devisenbewirtschaftung, sowie das Emissionsverbot für die private Wirtschaft. Der "Neue Plan" vom September 1934 brachte im einzelnen

1. die Bilateralisierung des Außenhandels
2. die quantitative Einfuhrbeschränkung
3. die Ausfuhrförderung durch Kompensationsgeschäfte.

Der Lohnstopp wurde aus der Zeit Brünings übernommen, der Preisstopp kam im November 1934 hinzu. Der lenkende Eingriff auf dem Arbeitsmarkt vollzog sich in Stufen, bis zur Überwachung aller Arbeitsverhältnisse im Jahre 1939. Die Rohstoff- und Materialbewirtschaftung ergänzte das

1) Bräuer, K., Die Deutsche Wirtschaft und die Wirtschaftswissenschaften, aaO., S. 83

Bild. Schließlich erreichte mit der Lenkung des Konsums durch Rationierung die Verwaltungswirtschaft ihren höchsten Grad.

Gewiß, man bediente sich dabei auch der "mittelstufigen Organisationen" (Weddigen) der gewerblichen Wirtschaft. So ermächtigte das "Gesetz zur Vorbereitung des organischen Aufbaues der deutschen Wirtschaft" den Reichswirtschaftsminister zur Einrichtung von "Wirtschaftsverbänden". Auch Organisationen wie der "Reichsnährstand", die "Deutsche Arbeitsfront" wurden eingeschaltet. Das änderte aber nichts daran, daß man es mit einer zentralgesteuerten Wirtschaft zu tun hatte, die unter dem Führerprinzip stand.

Um uns der abstrahierenden Sprache Weddigen¹⁾ zu bedienen, die Wirtschaft - gesehen im Spannungsfeld zwischen Freiheit und Bindung - war eindeutig von der Bindung bestimmt, sie hatte sich dem "kollektivistischen Pol" beträchtlich genähert.

5. Kriegswirtschaft und Autarkiestreben

Der Zweck dieser entschiedenen Bindung der Wirtschaft wurde sehr bald klar, als es um den Aufbau der Wehrwirtschaft und kurz darauf um die Umstellung auf die Kriegswirtschaft ging. Dabei zeigte sich, was gemeint war, wenn die Wirtschaft als ein Bereich der Politik angesehen wurde, und warum das alles so und nicht anders propagiert worden war.

Diese eindeutig von der Politik bestimmten Ziele verdrängten nach und nach alle anderen wirtschaftspolitischen Zielsetzungen in eine subsidiäre Rolle.

An dieser Aufgabe mußte die "gebundene" und "verpflichtete" Wirtschaft ihre Tüchtigkeit erweisen. Der Aufbau der Wehrmacht nahm die Wirtschaft so sehr in Anspruch, daß man schon vor 1939 von einer "Kriegswirtschaft

1) Weddigen, W., Theoretische Volkswirtschaftslehre als System der Wirtschaftstheorie, 2. Auflage Berlin 1958, S. 192 ff

in Friedenszeiten" sprechen konnte¹⁾.

Da eine kriegerische Auseinandersetzung schon von Anfang an einkalkuliert war, tauchte auch das Autarkiestreben sehr früh als ein Leitstern vieler wirtschaftspolitischer Maßnahmen auf. Die Autarkie erwies sich für den vorgesehenen Kriegsfall als eine Notwendigkeit, nur konnte und wollte man dies in der Propaganda nicht eingestehen. So versuchte man aus der Not eine Tugend zu machen. Die isolierte, auf sich selbst gegründete, "volksgebundene" Wirtschaft wurde plötzlich zum Leitbild, und die internationale Verflechtung suchte man als den liberalistischen "Traum von der Weltwirtschaft" abzutun, dem "staatliches Machtstreben und völkischer Lebenswille ... entgegenstehen"²⁾. Wieder einmal waren es die angeblichen Wirkungen des liberalen Denkens, denen man Einhalt gebieten mußte. Das "Gesetz der komparativen Kosten", die internationale Arbeitsteilung habe die Völker zu tief in wechselseitige Abhängigkeiten verstrickt. Das sei die "bittere ... Lehre des Weltkrieges"³⁾ und das Herauslösen der deutschen Wirtschaft aus der internationalen Verflechtung der zwangsläufige Schluß daraus.

Die Einzelmaßnahmen der faktischen Isolierung der deutschen Wirtschaft durch Devisenbewirtschaftung etc. wurden dann mehr stillschweigend vollzogen, während eine lautstarke Propaganda vom "Ausscheiden artfremder Einflüsse", von der "Entfaltung der arteigenen raumgebundenen Kräfte" oder einfach wieder von der "Verwirklichung der völkischen Wirtschaft" redete⁴⁾.

1) Nach Erbe, R., aaO., S. 24 betrug der Anteil der Rüstungsausgaben an den öffentlichen Investitionen 1934 49%, 1938 aber 74%, das sind 19% des Volkseinkommens oder das 19fache von 1928 (S. 109).

2) Schmolders und Vogel, Wirtschaft und Raum, Hamburg 1937, S. 75

3) Ebenda, S. 75

4) Vgl. dazu etwa Bräuer, K., in seinen Reden, veröffentlicht in: Tag der ... 1937, aaO.; im übrigen sind solche Redewendungen in fast jeder offiziellen Verlautbarung aus jener Zeit zu finden.

6. Sozialistische Wirtschaft?

Es versteht sich von selbst, daß bei dem beschriebenen Auffassungswandel auch und gerade das Verhältnis des Staates zu den Betrieben nicht nur in einem neuen Lichte erschien, sondern sich tatsächlich wandeln mußte. Allein dieser Aspekt sei noch in Kürze gestreift.

Wollte man sich an die Bezeichnung der Partei - nationalsozialistisch - halten, so mußte man wohl an eine Übernahme der Betriebe in Staatsregie denken. Auch das Parteiprogramm enthielt die Forderung nach einer "Verstaatlichung aller (bisher) bereits vergesellschafteten (Trusts) Betriebe" (Punkt 13). Doch mit dem "S" in der Parteibezeichnung wurde insofern nie ernst gemacht. Man hatte wohl zu klar erkannt, wie sehr die Wirtschaft auf die an das Privateigentum gebundene Privatinitiative angewiesen ist, um zu glauben ihrer ganz entraten zu können. Andererseits wollte und konnte man - schon um der politischen Ziele willen - auf eine straffe Organisation und Lenkung der Wirtschaft nicht verzichten. Was herauskam, war ein Kompromiß, der die freie unternehmerische Entscheidung in gewissen engen Grenzen beibehielt, aber doch dafür sorgte, daß die die Wirtschaft letztlich gestaltenden Kräfte, die entscheidenden Impulse und Direktiven für die Produktion vom Staate, in der Richtung dieser politischen Ziele, ausgingen.

Das Privateigentum an den Produktionsmitteln wurde ebenfalls nicht angetastet - dafür war es jetzt, im Sinne der Doktrin, "der Volksgemeinschaft verpflichtet"¹⁾.

Für die Betriebe bedeutete das faktisch, daß sie, was die Grundsatzentscheidungen, aber oft auch die kleinsten Fragen anlangte, zu Befehlsempfängern wurden. Der Staatsauftrag beherrschte die Wirtschaft. Die Betriebe waren zum Vollzugsorgan einer planwirtschaftlichen Leistungserstellung und - zumindest laut Doktrin - zum dienstbaren Gebilde geworden, das in staatliche und völkische Bindungen eingefügt war. - Eine Verstaatlichung aber

1) Vgl. etwa Auler, W., Organische Betriebswirtschaft, aaO., S. 14

nach sozialistischem Muster war nicht erfolgt.

Diese wenigen Grundzüge der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik mögen genügen, um den Rahmen abzustecken und die Richtung anzudeuten, in der sich die Betriebswirtschaftslehre während jener Zeit zu bewegen hatte. - Um es noch einmal zu betonen, solche Abhängigkeiten sind eine Folge des totalitären Regimes. Nur in ihm war es möglich, daß eine Ideologie alle Bereiche beherrschte, daß Betriebe im Rahmen eines Vierjahresplans (ab 1936) eine Produktion zu erstellen hatten, die der Durchführung ausschließlich politischer Ziele diente, und daß das alles wiederum zum unumgänglichen Datum für die Forschung und Lehre vom Betrieb wurde.

Das war es - auf den wirtschaftlichen Bereich übertragen - was dieser totale und absolute Staat die "Politisierung des Lebens" nannte.

V. Das Dritte Reich und die Wissenschaft

Daß in dem aufgezeigten System der totalen Durchdringung und Beherrschung aller Lebensbereiche auch der Wissenschaft kein autonomer Raum ausgespart bleiben sollte, ergab sich bereits im Vorausgeschickten. Die Bewegung stand, wenn auch uneingestanden, jeder wahren Wissenschaft grundsätzlich feindlich gegenüber. Denn unvoreingenommene und unabhängige Suche nach Wahrheit - was doch Wissenschaft sein will - und der totale Anspruch des Nationalsozialismus schlossen sich ganz einfach aus. Dabei nahm verständlicherweise der Konflikt zu, je größer die Affinität einer Wissenschaft zum Weltanschaulichen war.

Eine offene Kampfansage gegenüber der Wissenschaft konnte man sich allerdings nicht erlauben; dabei spielten folgende Überlegungen eine Rolle:

Zum ersten war, insbesondere in Deutschland, die öffentliche Meinung von der Wissenschaft so hoch, daß man es sich nicht leisten konnte, ihrer zu spotten oder sie gar zu verbannen. Zum zweiten wollte man auf vielen Gebieten ihre Dienste in Anspruch nehmen; im naturwissenschaftlich-technischen Sektor waren ihre Ergebnisse und ihre zielbewußte Weiterentwicklung unentbehrliche Voraussetzung der Kriegswirtschaft, und die Geisteswissenschaften wollte man wenigstens da und dort als zugkräftiges Pferd vor den Karren der Propaganda spannen. "... die kommende Zeit (wird) der deutschen Wissenschaft ungeheuer große Aufgaben stellen müssen zur Verteidigung unserer Revolution auf allen Gebieten des Lebens"¹⁾.

Zweifelsohne würden diese Punkte zusammengekommen der Wissenschaft - hätte sie es zu einem Kräfteressen mit dem Nationalsozialismus kommen lassen - eine recht starke Ausgangsposition verschafft haben, und sie hätten sie vor einer Verfolgung, wie sie etwa der Bekennenden Kirche widerfuhr, möglicherweise bewahrt.

1) Rosenberg, A., Weltanschauung und Wissenschaft, in: Schriftenreihe der Nationalsozialistischen Monatshefte, Heft 6, München o.J., S. 10

Das tatsächliche Verhalten des Nationalsozialismus gegenüber der Wissenschaft war diesen Umständen entsprechend uneinheitlich und in den Einzelmaßnahmen nicht aufeinander abgestimmt. Hinzu kam, daß der Nationalsozialismus kein auf die Hochschulen zugeschnittenes, sachbezogenes Programm mitbrachte und es ihm auch nicht gelang, ein solches zu entwickeln. Es war bezeichnend, daß die Stichworte "Hochschule" und "Universität" in Hitlers "Mein Kampf" und im "Mythos des 20. Jahrhunderts" von A. Rosenberg fehlten. So war denn das, was man nationalsozialistische Hochschulpolitik nannte, nichts weiter als eine Reihe oft recht zufälliger, wenngleich auch wirkungsvoller Einzelmaßnahmen.

1. Von der 'Förderung' der Wissenschaft

Durch solche Maßnahmen erfuhr die Wissenschaft zum Teil eine, freilich sehr fragwürdige Förderung - nämlich dort, wo sie sich als gefügiges Werkzeug erwies und der Nationalsozialismus ihre Dienste benötigte¹⁾. Wo aber die Wissenschaft solche Dienste vor 1933 - um der Wahrheit willen! - nicht anbieten konnte, da baute man nun eine entsprechende "Wissenschaft" in Anführungszeichen auf.

So wurden Lehrstühle und Forschungsinstitute für "Deutsche Geschichte" ("Reichsinstitut für Geschichte des neuen Deutschland"), für die Erforschung

1) Wie die "Mithilfe" der Wissenschaft aussehen sollte, ist recht eindeutig bei Ernst Krieck (Weltanschauliche Entscheidung, Wien und Leipzig 1939, S. 44) nachzulesen:

"Die Wissenschaft trägt drei bedeutsame Möglichkeiten in sich: 1. Mithilfe an der Gestaltung der äußeren Lebensbedingungen des Volkes (wie im Vierjahresplan) mit Technik, Ernährung, Raumforschung und dergleichen; 2. Mithilfe an der Gestaltung der Lebensordnung und der Naturseite des Menschentums (wie bei der Neugestaltung des Rechts, der Volksgesundheit, der Rassenhygiene, der Bevölkerungspolitik überhaupt); 3. Mithilfe bei der Menschenformung jeder Art durch Erziehung und Schulung im weltanschaulich bedingten Welt- und Menschenbilde, dem Bilde von der Natur und von der Geschichte. Die nationalsozialistische Bewegung braucht zur Erneuerung, Gestaltung und Steigerung des völkischen Lebens und des rassischen Menschentums alle drei Einsatzmöglichkeiten der Wissenschaft."

des Judentums, für Rassenkunde etc., eingerichtet. Auch wurde versucht, die Wissenschaft zum Zwecke der besseren Beeinflussung in Organisationen zusammenzufassen; in unserer Sparte wäre hier die Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft zu nennen, die 1936 ins Leben gerufen wurde.

Zweifelsohne entstanden auf diese Weise Podien, die auch der wissenschaftlichen Auseinandersetzung dienten und insbesondere die so oft zitierte "Lebensnähe" der Wissenschaft fördern sollten. Doch der Stempel nationalsozialistischer Herrschaft war ihnen aufgedrückt und der freien wissenschaftlichen Entfaltung Grenzen gesteckt. Das kam zuweilen sehr deutlich zum Ausdruck, etwa in den Worten, die der Präsident der Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft dieser mit auf den Weg gab, wenn er davon sprach, daß die "weltanschaulichen Fundamente unverrückbar feststehen" für eine "volksbezogene Forschungsarbeit"¹⁾.

Vor der Weltöffentlichkeit angesehene, aber das Regime ablehnende Forscher, die weiter ihren Dienst taten, "benützte" man als Aushängeschild, um vor dem Ausland zu demonstrieren, wie "frei" die Wissenschaft in Deutschland sei; also war man ihnen gegenüber großzügig. Ferner wurden Hunderte von Naturwissenschaftlern, vor allem Physiker vom Kriegsdienst befreit und in die "kriegswichtige" Forschung gerufen. Propagandistische Meisterstücke leistete man da, wo man die Blüte der Wissenschaften im nationalsozialistischen Deutschland feierte und sich an der Größe der ihnen neu gestellten Aufgaben berauschte; "Noch niemals hat die Deutsche Wirtschaftswissenschaft vor so großen, geradezu monumentalen Aufgaben gestanden wie in unseren Tagen!"²⁾

Aus der "neuen Weltchau" heraus glaubte man die gesamten Wissenschaften umgestalten zu müssen. Eine neue Wissenschaft und ein neuer Hochschullehrentyp sollte entstehen. "Priester des nationalsozialistischen Glaubens und Offiziere des nationalsozialistischen Dienstes" - das sollten nach den Worten Baldur von Schirachs, Leitbilder für den deutschen Wissen-

1) Bräuer, K., Ziele und Aufgaben ... aaO., S. 12, sowie darin:
Zum Geleit, daselbst S. V.

2) Daselbst S. 13

schaftler sein. Die vermessensten Vorstellungen entwickelte hier Rosenberg¹⁾: "Die Aufgabe unserer Zeit besteht deshalb darin, diese auseinander gegliederten Gebiete der Wissenschaft innerlich zusammenzufügen, sie aus einem neuen Erleben mit einem bindenden Element zu versehen und eine neue Gliederung der Wissenschaften vorzubereiten." Es war seine feste Überzeugung, "daß eine nationalsozialistische Philosophie einst die Königin der Fakultäten einer kommenden Universität werden wird". Ähnliche Visionen von der "soldatischen" und "militanten" Wissenschaft, die es zu schaffen gelte, schwebten Kriek vor Augen. Es mußte aus jeder Fakultät, so meinte er, "eine neue Philosophie heraufwachsen, die die Vielheit der Einzelfächer in einem gemeinsamen Weltbild, einer Domkuppel, sinnhaft überwölbt". Dieser Weg ermöglichte die "Verflechtung aller Einzelheiten in das Ganze des Weltbildes", und das sei das einheitliche Ziel aller wissenschaftlichen Arbeit²⁾.

Wir stoßen hier wieder auf das, was sie die Politisierung der Wissenschaft nannten. Doch muß hinzugefügt werden, daß die Aktivität zur Umformung im wesentlichen von bewährten Nationalsozialisten ausging. So gelangten die Haupttheoretiker der nationalsozialistischen Kultur- und Hochschulpolitik, Ernst Kriek und Alfred Bäumler zu Lehrstühlen und Rektoraten an prominenter Stelle.

Die in ihrem Totalitätsanspruch die Freiheit wissenschaftlicher Diskussion zerstörende Ideologie der Rassenlehre drang nun in doppelter Gestalt in die deutsche Universität ein; einmal in Gestalt einer als Rassenschicksal aufgefaßten Geschichte und dann in Gestalt einer darwinistischen Erblehre. Hinzu kamen ideologieträchtige Fächer, wie Volkskunde und Politische Erziehung.

1) Rosenberg, A., Weltanschauung und Wissenschaft, aaO., S. 7

2) Kriek, E., Die Erneuerung der deutschen Universität, aaO., S. 4

2. Von der Zerstörung der Wissenschaft

Welches waren nun die Maßnahmen, die sich überwiegend destruktiv auf das überkommene Gebäude der Wissenschaft auswirkten? - Für einen totalen Staat war selbstverständlich die Autonomie der deutschen Hochschulen unerträglich. Sie wurden daher auch ziemlich früh ihrer Selbstverwaltung beraubt: Gemäß dem Führerprinzip wurde der Rektor - nun "Führer der Universität" genannt - vom zuständigen Minister und die Dekane vom Rektor ernannt. Auch die Schaffung eines Reichswissenschaftsministeriums im Mai 1934 hatte eine gleichschaltende, zentralisierende Wirkung. Die Studenten versuchte man im "Nationalsozialistischen Deutschen Studentenbund" unter der Leitung Baldur von Schirachs¹⁾, die Lehrkräfte im "Nationalsozialistischen Dozentenbund", unter der Leitung eines Reichsdozentenführers, zu erfassen. Beide Organisationen dienten wiederum der Kontrolle der Hochschulen, indem diese bei Entscheidungen der Zustimmung jener Gremien bedurften. Außerdem griff die Partei sehr oft direkt ein.

Der Nervus rerum war dabei die Besetzung der Stellen. Denn mit der Entlassung der Ungefügigen und dem Einzug der Parteileute - das wußte man nur zu gut - bestimmte man auch den Geist der "neuen Wissenschaft".

Zahlreiche Gelehrte wurden -z.T. denunziert von der nationalsozialistischen Studentenschaft - entlassen, voran die Juden unter ihnen und die mit Jüdinnen Verheirateten, aber auch viele politisch Unerwünschte. Das Instrument dazu war das "Gesetz zur Wiederherstellung des Berufsbeamtentums" vom März 1933. Viele suchten die Emigration und räumten so ebenfalls das Feld denen, die nicht primär durch fachliche Qualifikation das Plazet der Partei fanden . - Jaspers schreibt über diese Zusammen-

1) Rund ein Viertel der Studenten schloß sich allerdings nicht an, obwohl, wie Rothfels schreibt, "eine solche Enthaltung den Verbleib an der Universität sowohl, wie die spätere berufliche Laufbahn ernstlich gefährden mußte".

(Rothfels, H., Die deutsche Opposition gegen Hitler, Krefeld 1949, S. 46)

hänge¹⁾: "Es ist nicht übersehbar, in welchem Umfang geistige Persönlichkeiten, die unter anderen Umständen die wissenschaftliche Laufbahn ergriffen hätten, nach 1933 verzichtet haben, in die Wirtschaft und in die Armee gegangen sind und wie stark unsere Universitäten dadurch belastet sind, daß eine größere Anzahl derer ausgelesen wurde, die für sich zu den Kompromissen bereit waren. Seit 1933 hatten in vielen Gebieten die bis dahin wegen Leistungsmangel abseits Stehenden das große Wort. Man ließ die Wissenschaft vertreten durch unwissenschaftliche und wissenschaftsfremde Menschen." Zieht man Bilanz, so bleibt ein Verlust an Persönlichkeiten und wissenschaftlicher Substanz. Nach Berechnungen aufgrund der Hochschulstatistik und der Statistischen Jahrbücher ergibt sich, daß in der Machtergreifungsphase von dem im Wintersemester 1932/33 amtierenden Lehrkörper im Reichsdurchschnitt 14,34%, von den ordentlichen Professoren 11% beseitigt wurden; die Zahlen der einzelnen Hochschulen schwankten allerdings beträchtlich zwischen 2% und bis zu 32% an den großen Universitäten wie Berlin, Frankfurt, Heidelberg usw.²⁾.

Der internationale geistige Austausch wurde - mit den hochmütigsten Argumenten (man denke an die erzwungene Ablehnung des Nobelpreises durch Deutsche!) - weitgehend abgebrochen, zumindest aber überwacht. Wo er dennoch zugelassen war, kam es kaum zu einer wahren Vertretung deutscher Forschung im Ausland, weil taktische und parteipolitische Überlegungen bei der Auslese der Gelehrten oder ihrer Schriften die Oberhand behielten.

Konnte man angesichts dieser Fakten noch von einer Freiheit der Wissenschaft in Deutschland reden? - Man hätte wohl annehmen müssen, daß dieses Thema im Dritten Reich tabu wäre. Verblüffend ist deshalb, zu lesen, mit welcher Dreistigkeit groteskerweise eben diese "Freiheit" her-

1) Jaspers, K., Die Wissenschaft im Hitlerstaat, in: Nation im Widerspruch, aaO., S. 204/205

2) Nach einem Rundfunkvortrag (Bayr. Rundfunk 30.IV.1966) von H. Meyer über "Die nationalsozialistische Hochschulpolitik".

ausgestrichen wurde. Was hier oft in wissenschaftlichem Gewande auftrat und vor wissenschaftlichen Institutionen, wie beispielsweise dem "Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft" vorgetragen wurde, war dem nüchtern Denkenden einfach nicht nachvollziehbar. Die Argumentation Rosenbergs¹⁾ ging soweit, daß er schließlich den Stiel umdrehte und den anderen Völkern und Staaten die "Unfreiheit" nachwies, denn sie erkannten ja die "neue Freiheit" "germanischer Forschungstätigkeit" auf rassistischer Grundlage nicht an. - Doch verlassen wir diese Irrwege menschlichen Geistes, auf denen sich die Werte in ihr Gegenteil verkehrten!

Trotz den vielgestaltigen Bemühungen den "alten Mächten", der "absterbenden Vergangenheit" (Rosenberg) die Grundlagen ihres Wirkens zu entziehen, erreichte die Partei ihre erstrebten Ziele nicht in vollem Umfang. Erfolgreich war die nationalsozialistische Hochschulpolitik eigentlich nur im Niederreißen der alten Hochschulstruktur. Das System der Überwachung der Wissenschaft als solcher funktionierte nicht lückenlos, so daß die deutsche Hochschule "doch noch Fluchtmöglichkeiten und leidlich unversehrte Räume für die Selbstbehauptung der eigenen Existenz bot ..." ²⁾. Da und dort wurde noch völlig unbefangen gelehrt, fragten Dozentenbündelführer nicht nach dem Parteibekenntnis, blieben in ihrer Gesinnung unbestechliche Persönlichkeiten im Amt, ja wurden solche jungen Kräfte befördert und bildeten sich, insbesondere während des Krieges, Inseln freier Geistigkeit, auf denen bei äußerlicher Zustimmung zum Regime eine distanzierte Haltung möglich war. Die Wissenschaft war also in ihrer Gesamtheit keineswegs auf die Propagandalinie festgelegt. Sie verstand es vielfach, sich dem Einfluß nationalsozialistischer Ideologisierung zu entziehen und vermochte sachliche Arbeit zu leisten. Freilich muß zur Einschränkung hinzugefügt werden, daß dies vorwiegend auf den Gebieten mit geringer Öffentlichkeitswirkung und in den weltanschauungsfreien Bereichen gelang.

1) Rosenberg, A., Weltanschauung und Wissenschaft, aaO., S. 5

2) Gerstenmaier, E., Zwischen Wissenschaft und Politik, in: Christ und Welt, Nr. 13 vom 26.3.1965, S. 3

Auch gab es das, was Rothfels in der Sprache des Artilleristen das "indirekte Schießverfahren" nannte¹⁾: "Man konnte ins Ziel treffen, wenn man sich mit Demosthenes gegen Philipp von Mazedonien wandte oder mit Burkhardt gegen Nietzsche. Man konnte dem Angriff die Form eines Buches geben, das von Cromwell oder von Robespierre, von Pilsudski oder von der Massenhysterie der Wiedertäufer im 16. Jahrhundert handelte."

Man mag sich fragen, ob diese verkümmerte Existenz der wahren Wissenschaft und das Leben in der ideologischen Neutralität zwangsläufig waren. - Gewiß, man hatte versucht, die Hochschule in den Griff zu bekommen, hatte den republikanischen Aufbau der Universitäten angetastet, Institute und Organisationen geschaffen, in denen eine parteigebundene Wissenschaft getrieben werden sollte.

Aber das alles war letztlich doch nur ein Manipulieren an den Voraussetzungen wissenschaftlichen Arbeitens. Das jedoch, was Jaspers²⁾ sehr drastisch "das Verbrechen am Geist der Wissenschaft selbst" nannte, konnte nur durch die Forscher geschehen. Und hier gab es mannigfache Formen der Anpassung.

In diesem Zusammenhang müssen wohl auch der Wahlauf Ruf erwähnt werden, in dem sich im März 1933 300 Hochschullehrer für Adolf Hitler erklärten, sowie das berühmt-berüchtigte Bekenntnis der Professoren an den deutschen Hochschulen und Universitäten zu Adolf Hitler und dem nationalsozialistischen Staat, das im November 1933 von Leipzig ausging.

Die Partei startete, wenn man so will, die Herausforderung, den Angriff; bei den Forschern allein lag es, die Wissenschaft als solche zu verteidigen. Daß von einer "geschlossenen Abwehr" nicht die Rede sein kann, muß zur Schmach der deutschen Wissenschaft gesagt werden. Aber auch die "Übergabe" ereignete sich nur sporadisch. Dazwischen lag das weite Feld

1) Rothfels, H., Die deutsche Opposition gegen Hitler, aaO., S. 49

2) Jaspers, K., Die Wissenschaft im Hitlerstaat, aaO., S. 203

der großen und kleinen Zugeständnisse - und des Schweigens. Wie weit hier nationalsozialistisches Denken in wissenschaftliche Räume einbrach, läßt sich jeweils nur in der mühevollen und sorgfältigen Einzeluntersuchung feststellen.

Uns ging es zunächst darum, aufzuzeigen, in welcher Weise sich der Nationalsozialismus um die "Einnahme" der Wissenschaften bemühte, sowie um die wesentliche, wenn auch negative, erste Feststellung: zu einer geschlossenen Reaktion der deutschen Wissenschaft auf die Herausforderung durch den Nationalsozialismus ist es zu keinem Zeitpunkt gekommen. (Und das war immerhin eine Alternative, die ihren Sinn gehabt hätte, selbst wenn der augenblickliche Zweck einer Veränderung der Verhältnisse möglicherweise nicht erreicht worden wäre.)

Mit diesen Einsichten ausgerüstet wollen wir uns nun der Einzelbetrachtung zuwenden, und gleichsam die Spuren nationalsozialistischen Geistes im Raum der Betriebswirtschaftslehre aufnehmen.

B. DER NIEDERSCHLAG IM BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN DENKEN

I. Das Grundverhältnis der Betriebswirtschaftslehre zum Nationalsozialismus

Der Nationalsozialismus war für die Betriebswirtschaftslehre eine Provokation. Das ist nicht selbstverständlich. Aus dem in den ersten Abschnitten Gesagten ergibt sich lediglich, daß der Nationalsozialismus alle Wissenschaften erfassen wollte. Doch das schließt noch nicht ein, daß er für jede einzelne Wissenschaft *t a t s ä c h l i c h* eine Herausforderung bedeutete.

Herausgefordert, im hier gemeinten Sinne, ist eine Wissenschaft noch nicht, wenn etwa ihre Forschungsergebnisse von einer, vielleicht abzulehnenden, politischen Führung verwendet werden, beispielsweise die der organischen Chemie zur Herstellung von synthetischem Kautschuk - selbst wenn die Endverwendung den forschenden Chemikern zutiefst zuwider wäre. Die gemeinte Herausforderung beginnt vielmehr da, wo unter dem Druck der neuen Ideologie eine Wissenschaft dazu bestimmt wird, die Aussagen selbst, die Erkenntnisse, dem "neuen Denken" anzupassen. Das bedeutet dann nicht weniger, als daß über ein und dasselbe Objekt nun andere, eventuell den bisherigen Erkenntnissen widersprechende Aussagen gemacht werden. Etwa in dem Sinne von Auler, wenn er davon redet¹⁾:
An die Stelle der überlieferten Anschauungen treten neue, aus dem jeweiligen Zeitgeist geborene, ihm artgemäße Erkenntnisse, deren Sinninhalte den früheren zum größten Teil diametral entgegengesetzt sind".

1) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre auf neuen Wegen, in: Braune Wirtschaftspost, Düsseldorf 1938, Heft 4, S. 88

Die Möglichkeit hierzu ist selbstverständlich bei den verschiedenen Wissenschaftszweigen verschieden. Die Forschungsergebnisse der Chemie oder Physik zum Beispiel kann keine Ideologie ändern (wenn wir einmal von den allerletzten Fragen und Aprioris solcher Wissenschaften absehen); ebensowenig wie der Satz des Pythagoras in der Mathematik durch ein weltanschauliches Credo umzustoßen ist. Das besagt: Eine Reihe von Wissenschaftszweigen ist in ihrem Kernbestand vom Stoff her einer ideologischen 'Einfärbung' völlig unzugänglich. Dazu gehören - um uns der alten Einteilung zu bedienen - auf jeden Fall die Naturwissenschaften. Anders verhält es sich bei den Geisteswissenschaften. Hier sind die Möglichkeiten des Einsickerns "weltanschaulicher Aprioris" (Simmel) in fachbezogene Aussagen mehr oder weniger vielfältig. Man denke etwa an die Abhängigkeit des Geschichtsbildes von solchen vorwissenschaftlichen Haltungen!

Diese Zusammenhänge waren gemeint, wenn bisher die Rede war von der Nähe oder Affinität einer Wissenschaft zur Ideologie oder von weltanschauungsfreien Bereichen.

Der Standort der Betriebswirtschaftslehre in dieser Frage ist damit schon in etwa abgesteckt; er ergibt sich aus ihrem Erkenntnisgegenstand. Sie hat kein Objekt der Natur und keine naturgesetzlichen Zusammenhänge zu erforschen, vielmehr untersucht sie vom Menschen geschaffene Gebilde und Einrichtungen und sein auf sie bezogenes Verhalten. Damit ergeben sich Zusammenhänge, die nicht 'an sich' sind, wie z.B. der Tatbestand der Schwerkraft, sondern je nach dem geistig-weltanschaulichen Ausgangspunkt, verschiedener Deutung fähig sind.

Die Betriebswirtschaftslehre stand somit grundsätzlich in keinem weltanschauungsfreien Raum; der Nationalsozialismus konnte grundsätzlich auch ihre 'Kreise' stören, indem er bei ihr ein "Neues Denken", "artgemäße Erkenntnisse" (Auler) postulierte - kurz, auf einem Mitspracherecht in Sachen Betriebswirtschaftslehre bestand. "Es ist eine natürliche Folge", schreibt Auler¹⁾ "daß die Betriebswirtschaftslehre ... von diesen Vor-

1) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre auf neuen Wegen, aaO., S. 88

gängen nicht unberührt bleiben kann", und er meint den "grundlegenden Wandel im Schauen und Erkennen" im neuen Reich.

Zieht man andererseits den Vergleich zur Volkswirtschaftslehre, so ist mit Hasenack¹⁾ festzustellen, daß der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre "dem Wandel der Zeiten nicht so stark und in jedem Bereich unterworfen (ist) wie der Gegenstand der Nationalökonomie, die Volkswirtschaft". In unseren Worten ausgedrückt, heißt das: Die Volkswirtschaftslehre ist für Ideologien in einem höheren Grade 'anfällig' als die Betriebswirtschaftslehre - wie sich denn auch während des Dritten Reiches bestätigte.

Selbstverständlich gelten diese Ausführungen nun nicht für alle Gebiete der Betriebswirtschaftslehre in gleicher Weise. Vielmehr war auch noch bei den einzelnen Teilgebieten des Faches eine unterschiedliche Affinität zum Nationalsozialismus als Ideologie festzustellen.

Vereinfacht dargestellt lassen sich die im Dritten Reich in der Betriebswirtschaftslehre vorwiegend neu bearbeiteten Gebiete bezüglich ihrer Anfälligkeit gegenüber nationalsozialistischer Ideologie ganz grob in drei Gruppen einteilen:

(1) Die stärkste 'Anfälligkeit' wiesen aus einsichtigen Gründen die Teile auf, die wir einmal Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre nennen möchten, und zu denen wir z.B. die Fragen nach ihrem Erkenntnisgegenstand, ihrem Identitätsprinzip und ihrer Wertbezogenheit rechnen. Hier war der Einfluß der Ideologie, soweit er überhaupt eindrang, zu meist unmittelbar und stark. Vorwiegend sie werden in dieser Arbeit im einzelnen noch darzustellen sein.

(2) Daneben zeichneten sich einige Sachgebiete ab, bei denen die Umgestaltung bzw. der Ausbau nicht so überwiegend ideologisch zu begründen war. Gedacht ist an Grundaspekte bei der Erörterung der Aktienrechts-

1) Hasenack, W., Aufbau und wirtschaftspolitische Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre, in: Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1937, aaO., S. 210

reform, sowie an Fragen der Arbeits- und Sozialordnung. Der Weg der Einflußnahme im Fach lief hier zum Teil auch über Gesetze und Verordnungen des Dritten Reiches hinter denen wirtschaftspolitische Überlegungen und oft die Absicht einer strafferen Führung der Wirtschaft standen. - Auch diese Gebiete werden im Rahmen dieser Arbeit noch auftauchen.

(3) Sodann bilden unter dem obigen Einteilungskriterium die Fragen der Kalkulation, Rechnungstechnik, Buchhaltung, Teilfragen des Gesellschafts- und Konzernrechtes eine eigene Themengruppe. Durch Gesetze, Verordnungen, Erlässe, Richtlinien, Leitsätze hatte hier das Dritte Reich sich gesetzgeberisch reichlich betätigt. Dabei standen wirtschaftspolitische Überlegungen im Vordergrund; weltanschaulich waren solche Regelungen völlig neutral. Das liegt schon in der Natur dieser Sachgebiete und drückt sich rein sprachlich in der Unmöglichkeit der Wortkombination aus: Man kann schlecht von einer nationalsozialistischen bzw. liberalistischen Kostenrechnung oder Buchhaltung reden. Das bringt auch Hasenack zum Ausdruck¹⁾, wenn er der Frage nach der "Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre auf Sinn und Ziel der Wirtschaft im heutigen (d.h. 1937; d.Verf.) und zukünftigen Deutschland" nachgeht: "Insbesondere die Tatsache, daß das Rechnungswesen unbestreitbar einen großen Teil der Betriebswirtschaftslehre ausmacht, bewirkt, daß zahlreiche Probleme unseres Faches infolge eines starken inneren Schwergewichts dasselbe technische Gesicht behalten und ihr Äußeres nur wenig oder nicht verändern"²⁾. Das Dritte Reich brachte gerade auf diesen Gebieten reichen Stoff zur Erörterung, dem sich die Betriebswirtschaftler denn auch in einem umfangreichen Schrifttum widmeten - vielleicht nicht zuletzt auch wegen seiner weltan-

-
- 1) Hasenack, W., Aufbau und wirtschaftspolitische Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 210
- 2) Dennoch muß daran erinnert werden, daß vereinzelt selbst das Rechnungswesen ins Licht der neuen Ideologie gerückt wurde und entsprechend der nationalsozialistischen Wirtschaftsauffassung umgestaltet bzw. ausgestaltet wurde. (Vgl. etwa Lehmann, M.R., Planvolles Rechnen in Betrieb und Gruppe, Berlin 1937)

schaulichen Neutralität. Eben dieses Merkmal der ideologischen Indifferenz macht diese weiten Stoffgebiete, obwohl sie sich gerade während des Dritten Reiches starker Diskussion erfreuten, für unsere Themastellung uninteressant.

Bei dieser unüblichen Einteilung von, während des Dritten Reiches neu bearbeiteten Stoffgebieten, war also der Gesichtspunkt obenan gestanden, welche Herausforderung der Nationalsozialismus als Ideologie für sie bedeutete.

Anzufügen ist noch eine Bemerkung über die F o r m , in der der 'Angriff' auf die Betriebswirtschaftslehre 'vorgetragen' wurde. Auch hier beschritt man zunächst den 'klassischen' Weg der Um- und Neubesetzung von Lehrstühlen und Planstellen. Zahlenmäßig konnte es sich freilich in unserem Fach nur um wenige Fälle handeln. Stellt man etwa eine-gewiß anfechtbare - grobe Wahrscheinlichkeitsrechnung auf und geht dabei von dem oben angegebenen Durchschnittssatz der beseitigten Ordinarien von 11% aus, so wären das 4 oder 5 betroffene betriebswirtschaftliche Lehrstühle. Tatsächlich bekannt geworden sind dem Verfasser folgende Veränderungen dieser Art bei Gelehrten des Faches: Linhardt, der aus politischen Gründen sein Amt verlassen mußte; Rieger, der Schreibverbot erhielt; Isaac, der durch Emigration seinem Schicksal als Jude entging; Schmalenbach, der wegen seiner jüdischen Gattin, von der er sich nicht zu trennen bereit war, seine wissenschaftliche Laufbahn aufgeben mußte.

Daneben schuf man neue Institutionen, bei denen der Parteieinfluß schon von Anfang an ein konstituierendes Element sein sollte. Solche Versuche der Beeinflussung des Faches durch Institutionen stellten neben dem "Nationalsozialistischen Deutschen Dozentenbund", speziell in unserer Sparte die "Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft", der "Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft", beide 1936 gegründet, der "Deutsche(r) Betriebswirtschaftler-Tag", dar. - Nur Gelehrte, die sich den Parteigrund-

sätzen unterzuordnen bereit waren, sollten sich hier sammeln. "... jeder, der sich dem deutschen Volk verpflichtet fühlt und gewillt ist, die Wirtschaft und Wissenschaft in den Dienst seines Volkes zu stellen, (wird) in unseren Reihen willkommen sein. ... Andersgesinnte ... rufen wir nicht"¹⁾. Auch gedachte man "diejenigen Kräfte ans Licht zu bringen, denen vorher unter einer geistigen Fremdherrschaft eine artgemäße Entwicklung versperrt blieb"²⁾.

Trotz dieser offiziellen Absichten wurden vor diesen Foren nicht nur der Ideologie verpflichtete Gedanken vorgetragen; - daß diese Institutionen sehr oft dem Zweck ihrer Initiatoren 'entfremdet' wurden, zugunsten einer sachlichen Arbeit, gehört mit in das Bild differenzierter Haltungen auch im betriebswirtschaftlichen Raum.

1) Bräuer, K., Ziele auf Aufgaben ... , aaO., S. 15

2) Dasselbst S. 19

II. Die Behandlung theoretischer Grundfragen des Faches

Es wäre nun durchaus denkbar, die Behandlung solcher Grundfragen unter dem *personalen* Gesichtspunkt darzustellen. Das bedeutete, auf die einzelnen Fachvertreter nun der Reihe nach einzugehen und anhand deren Veröffentlichungen während des Dritten Reiches zu untersuchen, ob und in welcher Weise sich darin nationalsozialistisches Gedankengut niederschlug. Als Ergebnis würde sich bei dieser Art der Darstellung das Verhältnis der einzelnen *Betriebswirtschaftler* zum Nationalsozialismus abzeichnen.

Zum einen käme es dabei unvermeidlich zu häufigen Wiederholungen in den oft ähnlichen Stellungnahmen der einzelnen Gelehrten zu den, bei vielen wiederkehrenden, Fachproblemen. Zum anderen aber ist unser Interesse nicht primär personal ausgerichtet.

Der sachliche Aspekt soll also bei dieser Arbeit im Vordergrund stehen und die personale Betrachtungsweise zurücktreten; - sie würde zudem den unerwünschten Charakter des etwas Tribunalhaften nie ganz abstreifen können.

Themen aus dem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre, soweit sie von der Ideologie des Nationalsozialismus tangiert wurden, wollen wir daher zum Einteilungskriterium erheben. Dabei können, schon aus räumlichen Gründen, bei jedem Teilproblem als Beispiele nur aussagekräftige und repräsentative Stellungnahmen berücksichtigt werden.

1. Die Wertbezogenheit der Betriebswirtschaftslehre

a) Das 'Ja' zur Bindung

aa) Die Ausgangsposition

Die Frage nach der Wertbezogenheit betriebswirtschaftlichen Forschens und Lehrens ist nicht neu und läßt sich nicht durchdenken, ohne die Gedankenassoziation zu Namen wie Max Weber, Nicklisch und Schönplug¹⁾. Aber auch Namen wie Löffelholz, Lisowsky und Keinhorst drängen sich auf - Autoren, die erst in der jüngsten Zeit sich noch mit dieser Frage befaßten.

Die Beschäftigung mit dieser Frage hat unserer Wissenschaft so verschiedene Beinamen eingetragen, wie voraussetzungslose, wertfreie/-bezogene, standpunktfreie/-gebundene, wertende/nicht wertende, normative/empirisch-realistische, objektive/subjektive Betriebswirtschaftslehre. Wenn wir davon für unsere Überschrift den Begriff der "Wertbezogenheit" herausgegriffen haben, so soll damit kein Bekenntnis zu einem der angesprochenen Gedankensysteme abgelegt werden.

Die Antworten, die die Wissenschaftler des Faches auf diese Frage gegeben haben, waren zumeist mehr als eine Stellungnahme zu einem Teilproblem des Faches. Sie nahmen so etwas wie eine Schlüsselposition im gesamten Arbeiten des Gelehrten ein. Mit der Antwort auf diese Frage bekundete sich zudem sehr oft ein Stück Weltanschauung des betreffenden Gelehrten. So war dieses Problem in besonderer Weise dazu angetan im Dritten Reich Aktualität zu erlangen. - Man könnte die Frage nach der Standpunktgebundenheit des Faches im Dritten Reich geradezu als die Gretchen-Frage an die Wissenschaftler bezeichnen.

1) Im Sinne der Systematik des Wertproblems geht es hier um die Frage nach der "Wertbasis" unserer Wissenschaft. (Vgl. Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 11. Bd., Stuttgart 1961, S. 637 ff)

Der Anspruch des Nationalsozialismus auf absolute Geltung war, wie bereits aufgezeigt, u. a. gekennzeichnet durch Intoleranz, sonderlich gegenüber dem "individualistisch-liberalistischen Denken".

So entstand einmal von der Ideologie her, die in allen Grundfragen den Anspruch erhob, Werte zu setzen, ein gewisser Druck auf die Betriebswirtschaftslehre, zum anderen wirkten die wirtschaftspolitischen Maßnahmen teilweise wie eine normative Kraft auf das betriebswirtschaftliche Forschen und Lehren.

Beides zusammen engte den Spielraum freier wissenschaftlicher Entfaltung ein und brachte - einmal ganz allgemein ausgedrückt - Abhängigkeiten und Bindungen für die Betriebswirtschaftslehre mit sich. Davon war mehrfach die Rede; es war der Kern der Herausforderung.

Die erste Frage, ob allein schon aus Wesen und Struktur des Nationalsozialismus sich für die Betriebswirtschaftslehre eine Bindung an dessen Werte, eine von ihm geforderte Wertbezogenheit ableiten läßt, muß entschieden bejaht werden. Die Frage nach der Standpunktgebundenheit der Betriebswirtschaftslehre vor dem Hintergrund des Nationalsozialismus zu stellen, heißt sie mit "ja" zu beantworten.

Ergab sich das sozusagen rein deduktiv aus dem bisher Vorgetragenen, so knüpft sich daran die korrespondierende mehr induktive Frage an, wie denn nun die Betriebswirtschaftler bzw. Wirtschaftswissenschaftler sich zu dieser Bindung stellten, wie ihre Stellungnahme zu diesem Anspruch der nationalsozialistischen Ideologie aussah; mit anderen Worten, es geht um die Stellungnahme der Herausgeforderten. Dabei sei nochmals betont, daß nur der Teil der Lehre zu Wort kommen kann, der den nationalsozialistischen Anspruch in irgendeiner Form bejahte und ihm in Veröffentlichungen Raum gab; eine offene und grundsätzliche Ablehnung konnte ja wohl kaum formuliert werden¹⁾.

1) Der wohl mutigste Vorstoß in dieser Richtung dürfte die Erwiderung von Hoffmann, auf eine gezielte Herausforderung von Thoms sein; es ging dabei tatsächlich um sehr grundsätzliche Fragen, wie noch zu zeigen sein wird. (Hoffmann, A., Zur nationalsozialistischen Betriebswirtschaftslehre, in: Der praktische Betriebswirt 1938, Bd. I, S. 324)

Man mag zunächst noch einwenden, ob denn die grundsätzliche Bedeutung dieser Herausforderung von den Gelehrten selbst erkannt wurde. Denn das wäre die Voraussetzung für eine Stellungnahme zu ihr. Prüft man die entsprechenden Stellen d e r Autoren, die sich hierzu geäußert haben, nach, so ist die Frage zu bejahen; man war sich durchaus im Klaren darüber, daß der Nationalsozialismus nicht primär darauf aus war und sich nicht damit begnügte, etwa die Selbstkostenrechnung zu vereinheitlichen oder das Aktienrecht neu zu gestalten. Sandig¹⁾ als einer der Vertreter, die hier beispielsweise zu erwähnen wären, spricht in seiner diesbezüglichen Stellungnahme von einer "Neuorientierung im grundlegenden Standpunkt der Betriebswirtschaftslehre" und meint damit: "Der Untersuchungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre, die großen Aufgabensetzungen, die verwendeten Untersuchungsmethoden und der Untersuchungsstandpunkt der Betriebswirtschaftler, sie alle bedürfen einer Überprüfung" - einer Überprüfung allein aus dem Grunde, weil der nationalsozialistische Staat auf den Plan getreten war.

Doch mit seinen Gedanken über den "Untersuchungsstandpunkt der Betriebswirtschaftler" - eine Frage, die seines Erachtens zu sehr in den Hintergrund getreten war - führt uns Sandig unmittelbar zum Kern unserer Ausgangsfrage zurück, ob nämlich die Betriebswirtschaftslehre an die weltanschaulichen Positionen des Nationalsozialismus, nach Auffassung der Betriebswirtschaftler selbst, gebunden sein soll. Zu ihr sollen nunmehr die Autoren zu Wort kommen.

1) Sandig, C., Der Untersuchungsstandpunkt der Betriebswirtschaftslehre, in: Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1938, aaO., S. 125

bb) Die Stellungnahmen im einzelnen

S A N D I G ¹⁾ geht gleich davon aus, daß eine standpunktf r e i e Betrachtung nicht zur Diskussion stehe, da sie nur "weltfremde gedankliche Konstruktionen oder blutleere Abstraktionen" hervorbringe. Schon weil die Erkenntnisse von einem erkennenden Subjekt mit einer bestimmten inneren Einstellung ausgehe, sei eine "objektive Betriebswirtschaftslehre" bereits ausgeschlossen. "Jeder Mensch sieht etwas in die Dinge hinein, auch derjenige, der vorgibt nicht werten zu wollen ... Im Standpunkt des Wissenschaftlers kommt die weltanschauliche Einstellung zum Ausdruck, mit der er an seine Arbeit herangeht. Und darum ist es notwendig, nach diesem Standpunkt selbst zu fragen. Es soll festgestellt werden, welcher wissenschaftliche Standpunkt des Betriebswirtschaftlers dem Wirtschaftsideal des Nationalsozialismus am besten gerecht wird"²⁾. Daraus geht nicht nur hervor, daß in der Sicht Sandigs das Forschen des Betriebswirtschaftlers "in den entscheidenden Fragen wird ... normativ sein müssen"³⁾, sondern auch seine Bereitschaft zur Bindung an die weltanschaulichen Positionen des Nationalsozialismus.

Freilich gab nicht jeder Gelehrte sein "Bekenntnis" in einer so grundlegenden Erklärung ab. Auf einer knappen Seite legte beispielsweise A U L E R ⁴⁾ kurz, aber unzweideutig den Wandel dar, von dem er auszugehen gewillt war. Dabei dachte er nicht nur an die "politische Neugestaltung", sondern noch mehr an die "neue Wirtschaftsauffassung". "Die

1) Sandig, C., Betriebswirtschaftliche Methodenlehre, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1939, Bd.II, Spalte 994

2) Derselbe, Der Untersuchungsstandpunkt der Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 126

3) Derselbe, Betriebswirtschaftliche Methodenlehre, aaO., Spalte 992

4) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre auf neuen Wegen, aaO., S. 88

neue Geistesrichtung", schreibt er, "dringt nun in die Sphäre der Betriebswirtschaftslehre ein und beginnt dort, zur Grundlage der wirtschaftswissenschaftlichen Schau und des Erkennens zu werden". Und dann fängt Aüler an, die damit aufgetragene "Erschließung geistigen Neulandes auf betriebswirtschaftlichem Gebiete" an Einzelfragen durchzuführen. Wier werden darauf zurückkommen.

Für H A S E N A C K ¹⁾ waren es "die heutige Gestalt der deutschen Wirtschaft und das Neue auch in den deutschen Betrieben", das es zu verarbeiten galt. "So mußte ganz naturgemäß in den letzten Jahren von der Forschung wie von der Lehre her sich vor manchen Betriebswirtschaftler die Frage stellen, wie denn die scheinbar so trockene und nüchterne Lehre von den Wirtschaftsbetrieben in den großen Sinnzusammenhang von Volk und Wirtschaft einzufügen ist." Was dieses "Einfügen in den großen Sinnzusammenhang" für ihn bedeutete, führte er im Anschluß unzweideutig aus; bekenntnishaft spricht er von sich selbst "von dem ernstesten und nicht ruhenlassenden Trieb zu einer gedanklichen Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in das nationalsozialistische Weltbild"²⁾. Ein eindeutigeres Bekenntnis über die Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre nach den nationalsozialistischen Wertsetzungen ist kaum denkbar. Und diese Ausrichtung führte auch bei ihm "im Gegensatz zur Privatwirtschaftslehre der Riegerschen Richtung", wie er an späterer Stelle betonte³⁾, zu klaren Wertungen; es muß zum Ausdruck kommen, so führt er wörtlich aus, "daß die Betriebswirtschaftslehre ... tatsächliche Betriebsverhältnisse zu werten sich traut." Für ihn waren das keine Phrasen, sondern der Ausdruck ehrlichen Bemühens. (Es dürfen vielleicht im Rahmen einer derartigen Arbeit solche Einblicke in das persönliche Kolorit, in die Psyche einzelner Forscherpersönlichkeiten am Rande auch vermerkt werden - wo

1) Hasenack, W., Aufbau und wirtschaftspolitische Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 210/211

2) Daselbst S. 211

3) Daselbst S. 220

sie glaubhaft belegt werden können.) Oder zeugt es nicht von einer subjektiven Redlichkeit, wenn Hasenack beinahe rechtfertigend hinzufügt, daß "diese Äußerungen nicht notwendig ein Ausfluß eines überflüssigen und konjunkturverdächtigen Eifers (sind)"?

Hasenack und Sandig berufen sich beide auf N I C K L I S C H . In der Tat war Nicklisch unter den Betriebswirtschaftern wohl derjenige, der die Wertbezogenheit in seiner Lehre am stärksten betonte und darin auch für manchen Betriebswirtschafter richtungsweisend geworden ist.

Aus einem idealistischen Ansatz heraus kam Nicklisch schon früh zu einer an ethischen Normen orientierten Lehre¹⁾. Die Wertewelt wurde für Nicklisch so sehr das Fundament seiner Lehre, daß er die Betriebswirtschaftslehre, soweit sie nicht "bloße Verfahrenslehre" war, sogar als "G e s i n n u n g s l e h r e" bezeichnete.

Nun läßt sich allerdings normative Gesinnung keinesfalls mit nationalsozialistischem Gedankengut gleichsetzen. So gehören beispielsweise die Ablehnung des Liberalismus, antisemitisches und rassisches Gedankengut zwar in das Konzept des Nationalsozialismus, sind aber in Nicklischs Lehre, zumindest vor 1933, nicht zu finden. Wohl aber gibt es Berührungspunkte, in denen Vorstellungen der Normativisten und Forderungen des Nationalsozialismus sich- tatsächlich oder nur scheinbar - deckten.

Dieser Bereich der Übereinstimmung mußte in den Augen Nicklischs sehr groß gewesen sein, denn er wußte sich eins mit dem Nationalsozialismus und meinte auch und gerade als Betriebswirtschafter die national-

1) Nicklisch selbst verweist hier sehr gerne auf seine frühe Schrift: Der Weg aufwärts! Organisation - Versuch einer Grundlegung, Stuttgart 1920. - Man kann allerdings diesem Hinweis nur mit Vorbehalt folgen seit Linhardt glaubt nachweisen zu können, daß es sich bei dieser Schrift um "ein echtes Plagiat handelt", und der geistige Urheber der darin entworfenen Gedanken in Wahrheit Johann Plenge sei. (Vgl. Linhardt, H., Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, Berlin 1965, S. 8)

sozialistische Wertewelt mit ihrem Geltungsanspruch unterstützen zu müssen. Er begrüßte die "grandiose" nationalsozialistische Bewegung und ihre Wertsetzungen ohne Vorbehalte und Bedenken¹⁾.

Von einer solchen Übereinstimmung redet auch Rößle in der "Festgabe zum 60. Geburtstag"²⁾ von Nicklisch: "In erstaunlicher Weise hat er die Gegenwart und die ihr arteigene Wirtschaftsauffassung gewissermaßen vorausgeschaut, so daß er von dem, was er je gesagt und geschrieben hat, kein Wort zurückzunehmen braucht."

"Seit zwei Jahrzehnten", so betonte schließlich Nicklisch selbst, habe sich eben jene "Gesinnungslehre" in der Richtung entwickelt, "in der der Nationalsozialismus zur Macht und zum Siege gekommen ist"³⁾.

Nicht ohne Polemik und Grund wandte sich Nicklisch daher in jenen Jahren verstärkt gegen die Lehre von der wertfreien Wirtschaftswissenschaft und gegen jene, die "noch heute ... von einem solchen Ideal erfüllt sind"⁴⁾.

Auf eine fachliche Vergangenheit, die der von Nicklisch vergleichbar wäre, konnte freilich kaum ein Betriebswirtschaftler zurückblicken. Nur wenigen paßte die nationalsozialistische Werteordnung so ins wissenschaftliche Konzept wie Nicklisch.

-
- 1) Vgl. etwa sein Buch über die "Neue deutsche Wirtschaftsführung", Stuttgart 1933, das er mit folgender Ergebniseinschätzung gleichsam dem neuen Reich widmete: "Dieses Buch ist ein Gruß an die Wirtschaftsführung des neuen Reiches. Es grüßt die Bewegung, die sie tragen muß und ihren erfolgreichen Führer ..." (dasselbst im Vorwort)
 - 2) Rößle, K., Nicklisch und die normative Betrachtungsweise, in: Heinrich Nicklisch und sein Werk, Stuttgart 1936, S. 4
 - 3) Nicklisch, H., Profitlehre? in: Der praktische Betriebswirt 1934, S. 2. Es scheint uns allerdings nicht ganz zutreffend, bei Nicklisch von "vorausschauen" zu reden, wie Rößle das tut. Zu sehr wird dabei der Eindruck erweckt, als sei Nicklisch ehemals der Zeit voraus gewesen und die Entwicklung habe ihm dann recht gegeben, und zu wenig wird dem Moment der Anpassung Nicklischs an die Zeit Rechnung getragen.
 - 4) Ders., Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der deutschen Wirtschaftspolitik, in: Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft, 1937, aaO., S. 200

G U T E N B E R G beispielsweise war in seiner Habilitationsschrift¹⁾ weit davon entfernt, die Betriebswirtschaftslehre als eine Gesinnungslehre im Sinne Nicklischs zu verstehen. Von Verpflichtungen des Unternehmers gegenüber dem Gemeinwohl, von einer Bindung der Unternehmung an übergeordnete Werte und gesamtwirtschaftliche Zwecke war bei ihm zuvor nicht die Rede. Nun aber sah er sich einer Wirtschaftsordnung gegenüber, "die einzig und allein auf der Idee der verpflichteten Leistung beruht", deren Charakteristikum "die radikale Vorordnung nichtökonomischer Werte vor wirtschaftliche Tatbestände" war, wie er es selbst formulierte²⁾.

Es läßt sich nicht behaupten, daß Gutenberg die neuen Wertsetzungen begrüßt hätte, doch hat er sein ursprünglich wertfreies Konzept mit keinem Wort verteidigt. Mit vorsichtiger Zurückhaltung spricht er von einem "Gestaltwandel der Wirtschaft", dessen Triebkräfte "ideelicher und nicht ökonomischer Natur" sind, auch sieht er durch den Wandel die These bestätigt, daß jedes Wirtschaftssystem "der Niederschlag bestimmter geistiger Haltungen" ist³⁾. Wie Gutenberg allerdings die dem nationalsozialistischen Wirtschaftssystem zugrunde liegende "geistige Haltung" beurteilt, erfahren wir nicht ausdrücklich. Aus seinen Ausführungen geht nur hervor, daß er die Wertsetzungen und "Vorordnungen" des Nationalsozialismus aufgegriffen und ausdrücklich zum Ausgangspunkt seiner fachlichen Abhandlungen in jener Zeit gemacht hat. Auf Einzelheiten wird noch zurückzukommen sein.

Wie dagegen ein entschiedenes und 'musterhaftes' Ja zur nationalsozialistischen Ideologie im betriebswirtschaftlichen Raum im Extremfall klang und welche Bedeutung im Werk des Betreffenden ihm dann automatisch

1) Gutenberg, E., Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin 1929

2) Ders., Die Stellung des Rechnungswesens im Aufbau der gewerblichen Wirtschaft, in: Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1938, aaO., S. 207

3) Ebenda

zukam, erfahren wir schließlich bei T H O M S ¹⁾. Seine Gedanken mögen abrundend als eine aufs äußerste zugespitzte Antwort auf unsere gestellte Fragen wiedergegeben werden.

Thoms, der seine Fahne voll nach dem politischen Wind gehängt hatte, maß aus verständlichen Gründen seiner Entscheidung ein hohes Gewicht bei. Vor allem ließ er keinen Zweifel daran, wo im Fach der Nationalsozialismus mit seinem Einfluß anzusetzen gedachte - und es stand Thoms zu, sich als dessen Interpret auszugeben. So betonte Thoms, daß es hier nicht um Teilfragen der Betriebswirtschaftslehre ging, sondern um den "weltanschaulichen Ansatz- und Ausgangspunkt" ²⁾, um die "geistige Schau" ³⁾, aus der heraus geschrieben wurde. "Diese Schau allein entscheidet über den Wert seiner (des Wissenschaftlers, d. Verf.) Leistung für unser deutsches Volk. Der erste Satz jeder Theorie ist daher entscheidend, denn er enthält normalerweise die Weltanschauung. Alles andere, was dann folgt, ist aus dieser Sicht geboren und hat den von hier begründeten Sinnzusammenhang und seine Wertung" ⁴⁾.

"Die Weltanschauung" ist somit "das Fundament jeder Fachwissenschaft" ⁵⁾. Da aber für einen 'gläubigen' Nationalsozialisten, wie Thoms, die Weltanschauung wiederum durch die Rasse und die Zugehörigkeit zu einem Volk bestimmt war, ist letztlich "die Wissenschaft gebunden an ... die völkisch rassische Art" ⁶⁾.

Thoms demonstrierte mit seinen Arbeiten einprägsam diese Verkettung: seine Weltanschauung war nationalsozialistisch, und was er auf ihr aufbaute, war eine "nationalsozialistische Wirtschaftslehre", wie er sie selbst bezeichnete.

1) Aus seinen sich wiederholenden Stellungnahmen gleichen Tenors greifen wir zunächst eine u.E. kennzeichnende heraus: Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, in: Der praktische Betriebswirt 1938/1/10 ff

2) Dasselbst S. 14

3) Dasselbst S. 18

4) Ebenda

5) Dasselbst S. 19

6) Ebenda

Gewiß, dieses engagierte, im Stile des Nationalsozialismus vorgetragene Votum für den Nationalsozialismus war keineswegs repräsentativ in einem statistischen Sinne. Oftmals waren es auch nur die Fakten, die, wie gezeigt werden konnte, die Betriebswirtschaftler zu einer "Umorientierung" bestimmten. Doch darf festgehalten werden, daß ein Teil der Lehre ausdrücklich jene "Vorordnung nichtökonomischer", vom Nationalsozialismus gesetzter Werte, anerkannte und von ihnen als einer "Wertbasis" - im eingangs zitierten Sinne - beim wissenschaftlichen Arbeiten ausging.

b) Der Inhalt der Bindung

Damit ist jedoch das Thema "Wertbezogenheit der Betriebswirtschaftslehre im Dritten Reich" nicht erschöpft. Zwar steht jetzt fest, daß der Nationalsozialismus als wertesetzende Autorität im Fach da und dort akzeptiert wurde. - Allein, w e l c h e s waren diese für eine Betriebswirtschaftslehre relevant und bindend gewordenen Werte; oder ganz schlicht gefragt: Bindung an was?

Die nationalsozialistische Ideologie, sowie die grundlegenden Zielsetzungen der Wirtschaftspolitik sind uns zwar inzwischen nicht mehr fremd. Doch wie können Autarkiestreben, Antisemitismus, Führerprinzip, völkische Wirtschaft etc. zu normativen Größen für eine Wissenschaft wie die Betriebswirtschaftslehre werden? - Hier fehlen doch offenbar einige Zwischenglieder und Verbindungsbrücken!

Für unseren Versuch, hier einiges klarzulegen, wirkt sich erschwerend aus, daß der Nationalsozialismus den Wirtschaftswissenschaften im Grunde ohne jedes Konzept gegenübertrat; ein paar schlagwortartige, eingängige Thesen, wie die vom Gemeinnutz, der dem Eigennutz vorgehe, machten schließlich noch kein Konzept oder gar eine Lehre aus. Viele offizielle Verlautbarungen lagen zwar vor, aber sie konnten keinen Ersatz für eine wissenschaftlich haltbare, nationalsozialistische Lehre von der Wirtschaft

abgeben; es fehlte auf nationalsozialistischer Seite an Leuten mit wissenschaftlicher Qualifikation.

So blieb es teilweise den einzelnen Fachvertretern selbst überlassen, in der Detailfrage innerhalb der abgesteckten Grenzen aus der Staatsideologie bzw. den veränderten Wirtschaftsverhältnissen das Ihrige herauszulesen, sie in die Sprache ihres Faches zu übertragen. Dabei kam es unvermeidlich zu verschiedenen gesetzten Schwerpunkten, zu Folgerungen und Deutungen, die unterschiedlich ausfielen. Unter diesen Umständen entwickelte mancher Wirtschaftswissenschaftler, der um eine Umsetzung der nationalsozialistischen Ideen bemüht war, seine eigenen aus der Ideologie oder der faktischen Wirtschaftsordnung abgeleiteten und in das Fach hineinprojizierten, normativen Vorstellungen. Daneben stoßen wir freilich auch vielfach auf formelhafte Wendungen und gängige Gedanken, die - einmal vom Boden des Faches aus gefunden - einfach übernommen und weitergereicht wurden.

Man holte sehr weit aus bei dieser sogenannten "Revolution im Denken", und es will scheinen, als ob nach dem Vorschlag v. Renteln¹⁾ verfahren wurde, der meinte: "Der erste Schritt zum neuen Wirtschaftsdenken besteht darin, daß man die Wurzeln des Wirtschaftsdenkens bis in den rassisch-weltanschaulichen Bereich hinein bloßlegt und seinen weltanschaulichen Standort präzisiert."

Das geschah tatsächlich zum Teil. Als Kronzeuge muß hier Thoms angeführt werden, der seinen Standort als unzweifelhaft nationalsozialistisch "präzisierte" und die Wurzeln seines Denkens im obigen Sinne "bloßlegte", wenn er sich dazu bekannte, daß die Weltanschauung "durch die Rasse bestimmt wird". Oder an anderer Stelle²⁾: "Wir begreifen die Erscheinungen unseres Lebens in ihren tiefsten Wurzeln und im letzten Sinne nur aus der rassischen Grundlage und dem politischen Ziel unseres völkischen Lebens."

1) v. Renteln, A., Neues Wirtschaftsdenken, in: Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1937, aaO., S. 41

2) Thoms, W., Umbruch der Betriebswirtschaft, Berlin 1938, S. 5

Man beginnt zu begreifen, daß auch das Wort "Weltanschauung" unter solchen Prämissen seines herkömmlichen Sinnes entkleidet wurde. Verstand man bisher in etwa darunter persönliche "Leitvorstellungen" (Brockhaus) über die Sinnzusammenhänge des Seins, wie sie Religion und Philosophie zum Gegenstand haben, so wurde Weltanschauung jetzt definiert als "die besondere Gefühls- und Erlebensweise eines Volkes"¹⁾, als "die Haltung, in der ein Volk seine Existenz führt". Das hervorstechende Kennzeichen dieses neuen Verständnisses ist nach Lütke²⁾ "die zu einer bewußten Einheit durchgebildete Gesamtheit des Wissens um und der Stellungnahmen zu diesen Inhalten des völkischen Lebens". - Wohlgemerkt, das alles lief noch - und darum ist es hier wiedergegeben - unter der Überschrift: Auseinandersetzung mit der nationalsozialistischen Weltanschauung vom Boden der Wirtschaftswissenschaft aus.

Dem Nachgeborenen bleibt der Sinn solcher pseudomystischen Ausführungen, wenn er sie losgelöst vom Hintergrund jener Ära hört, weitgehend verschlossen. Was man ihnen entnehmen kann und ins Nachvollziehbare übertragen darf, sind die Vorstellungen von einem überindividuellen, kollektiven Bewußtsein, einer Grundhaltung, die alle Deutsche verbinde. Für Sandig³⁾ ist es das Gewissen, - und darin lehnt er sich an Nicklisch an - in dem sich solches Kollektivbewußtsein widerspiegelt; "in ihm ist der denkende Mensch hineingebunden in die Gemeinschaft derer, die mit ihm das gleiche Familien-, Sippen-, Stammes-, Volks- und Rassenschicksal teilen".

Gerichtet war dieses Bewußtsein und Fühlen angeblich in seinem Kern auf die Hochachtung, Sicherung und Ausbreitung der rassisch bedingten deutschen Art, sowie auf Gemeinschaft. "Das Dasein in Gemeinschaft als Urform und Notwendigkeit" wurde denn auch als die Erkenntnis herausgestellt, die na-

1) Lütke, H., Weltanschauung, Wirtschaft, Wirtschaftswissenschaft, in: Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1938, aaO., S. 308

2) Derselbe, in: Gegenwartsfragen der Wirtschaftswissenschaft (Festschrift für Fr. v. Gottl-Ottlilienfeld), Berlin 1939, S. 8

3) Sandig, C., Betriebswirtschaftliche Methodenlehre, aaO., Spalte 993

tionalsozialistische und liberalistische Wirtschaftsauffassung voneinander scheide¹⁾. Häufig wiederkehrende Schlagworte, die solches Bewußtsein stärken bzw. auslösen sollten, waren die "Volksgemeinschaft", das "Streben nach der Befriedigung nationaler Interessen", nach "Daseins-sicherung", "Existenzverbürgung", etc. Wir dürfen hier zurückverweisen auf das, was über den Rassegedanken, den völkischen Staat und seine Wirtschaft etc. ausgeführt wurde.

Aus solchem Bewußtsein, solcher "Schau" heraus, so glaubte und postulierte man, lebe der Deutsche nicht nur, nein, sie seien "verbindlich auch für sein wirtschaftliches Verhalten"²⁾, leiteten ihn, bzw. hätten ihn zu leiten, wenn er Wissenschaft treibe. "Die geistige Schau unserer fachwissenschaftlichen, hier betriebswirtschaftlichen Betrachtung kann keine besondere, ihr eigentümliche sein. Sie ist die Lebensschau der Deutschen schlechthin"³⁾.

Doch welche Erkenntnis wurde nun aus dieser neuen Art völkisch-rassisch bestimmter Weltanschauung, aus dieser "Lebensschau der Deutschen" heraus speziell für den Bereich der Wirtschaft gewonnen? - Es war auf einen kurzen Nenner gebracht, die "verpflichtende" Idee des "Dienstes an der Volksgemeinschaft". "Der Nationalsozialismus hat unter Vermeidung des Metaphysischen als höchste sittliche Pflicht den Dienst an der Volksgemeinschaft postuliert"⁴⁾. Oder, wie es v. Renteln⁵⁾ nennt: "das Prinzip des Dienstes der Wirtschaft am Volk".

Von einer so gesehenen Wirtschaft fällt es nicht schwer, vollends die Brücke zu schlagen zu den Wissenschaften von dieser Wirtschaft; sie hatten ja dadurch sozusagen ihr 'Leitmotiv' erhalten und ihre Ergebnisse

1) Thoms, W., Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 17

2) Lütke, H., Weltanschauung, Wirtschaft, Wirtschaftswissenschaft, in: Tag der ... 1938, aaO., S. 308

3) Thoms, W., Umbruch der Betriebswirtschaft, aaO., S. 8

4) Molzahn, E., Die ethische Betrachtungsweise in der neueren deutschen Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt 1937, S. 7

5) v. Renteln, Neues Wirtschaftsdenken, aaO., S. 42

sollten gleichsam nichts anderes als 'Variationen' über dieses 'Thema' sein. Man dachte sich demzufolge das Forschen in den Wirtschaftswissenschaften einmal als ein "zu Ende Denken" und "begriffliches Ausarbeiten" jener Gedanken zu einer neuen "Wirtschaftstheorie"¹⁾ und zum anderen als ein gezieltes Nachsinnen über die praktische Verwirklichung einer Wirtschaft, die dem Ganzen verpflichtet sein würde.

Für die Betriebswirtschaftslehre sollte das bedeuten, daß sie zu untersuchen hätte, ob und inwieweit die Betriebe nach Aufbau, Ablauf und den sie beherrschenden Grundsätzen auf diesen Dienst am Volkswohl ausgerichtet waren. Diese Untersuchungen hatten dann sehr oft das Aufstellen von Forderungen über das "Sein-Sollende", sowie Werturteile im Gefolge.

Eine solche Ausrichtung war zumindest für einen Teil der Lehre nicht grundsätzlich fremd. - Die normative Richtung der Betriebswirtschaftslehre kam mit ihrem Ansatz diesem Wollen der Nationalsozialisten in gewisser Weise entgegen. Doch wäre es vorschnell, wollte man jedes normative Denken im Fach während jenen Jahren mit nationalsozialistischer Gesinnung gleichsetzen; daß hier sehr sorgfältig zu differenzieren ist, wird am Beispiel Schönplugs klar: Seine normative Grundeinstellung ist unbestreitbar, dennoch kann er - der als Jude die Emigration wählen mußte - nicht als Vertreter nationalsozialistischen Gedankengutes angesehen werden.

Auch auf das Denken HASENACKS wäre an dieser Stelle zu verweisen, genauer auf seine sogenannte "betriebliche Lebenslehre"; in ihr müsse bekanntlich zum Ausdruck kommen, daß die Betriebswirtschaftslehre tatsächlich den Mut habe, Betriebsverhältnisse zu werten²⁾. - Geht es beispielsweise darum, die "gesunde Konstitution" eines Betriebes zu prüfen, zu beurteilen, ob er "erhaltungs- und erneuerungswürdig" ist, so ist nach

1) Lütke, H., Weltanschauung, Wirtschaft, Wirtschaftswissenschaft, in: Gegenwartsfragen ..., aaO., S. 28

2) Hasenack, W., Aufbau und wirtschaftspolitische Aufgaben ..., aaO., S. 219

Hasenack der Maßstab dafür a) der "Grad der in ihm verwirklichten echten Wirtschaftlichkeit" und b) der "Wert, den der Betrieb für die Gesamtheit hat". Wobei er hinzufügt, daß "dieser 'Wert eines Betriebes für das Volksganze' 'eng verknüpft (ist) mit den wirtschafts- und volkspolitischen Zielen der obersten Führung"¹⁾. Von den Auswirkungen solcher Wertungen im einzelnen wird noch mehrmals zu reden sein.

Diese ganzen Zusammenhänge um die Wertsetzungen schildert MOLZAHN²⁾ in seiner Interpretation der "ethischen Betrachtungsweise" sehr klar und anschaulich: "Wenn wir nun in der Betriebswirtschaftslehre von einer 'ethischen Betrachtungsweise' sprechen, so kann darunter nur ein Werten betrieblicher Vorgänge und ein Aufstellen betriebswirtschaftlicher 'Sein-sollen-Forderungen' an Hand des ethischen Postulats 'Volkswohlfahrt' verstanden werden." - Man mag darüber streiten, ob eine solche Sicht, die, wie er selbst sagt, "einer gemeinwirtschaftlichen gleichzusetzen" ist, aber den Bezug zum "Metaphysischen" vermeidet, e t h i s c h zu nennen ist; auf jeden Fall war sie wertbezogen, normativ und hatte als Ausgangspunkt jene völkisch-rassischen Wertvorstellungen.

Freilich muß daran erinnert werden, daß es im Fach nur partiell zu dem von Lütke geforderten, oben zitierten "begrifflichen Ausarbeiten" und "zu Ende denken" der nationalsozialistischen Wertsetzungen kam. Eine Einleitung, wie die beispielsweise: "So steht die moderne Betriebswirtschaftslehre bereits in ihrer Grundstruktur zugleich am A n f a n g e i - n e r n e u e n W i r t s c h a f t s g e s i n n u n g , die eine sozialverantwortliche Bindung an die übergeordnete völkische Gemeinschaft fordert und für Deutschland in der nationalsozialistischen Gedankenwelt ihre staatspolitische Verankerung gefunden hat", mußte noch nicht sehr viel besagen³⁾. Sie konnte sehr oft auch nur ein Vorspruch von primär

1) Hasenack, W., Aufbau und wirtschaftspolitische Aufgaben ..., aaO., S. 228

2) Vgl. Molzahn, E., Die ethische Betrachtungsweise ..., aaO., S. 7-9

3) Kosiol, E., Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis, in: Ansprachen und Festvortrag bei der feierlichen Einweihung des umgestalteten Kollegienhauses der Hindenburg-Hochschule... Nürnberg 1940, S. 49

deklaratorischem Wert sein, der dann die sachliche Arbeit nicht weiter berührte.

Immerhin waren also - ungeachtet anderer Einflüsse - die Kristallisationspunkte der nationalsozialistischen Ideologie, Volk, Rasse und Gemeinschaftsbewußtsein von einem Teil der Betriebswirtschaftler anerkannt und von ihnen in die Lehre aufgenommen worden.

Dieses 'Anerkennen' und 'Aufnehmen' nationalsozialistischer Wertsetzungen im betriebswirtschaftlichen Raum soll uns im folgenden noch etwas beschäftigen in zweierlei Hinsicht: Einmal soll über das Wie, die Art und Weise des Nachvollzugs bei den einzelnen Wissenschaftlern noch einiges angemerkt werden und sodann über dessen Reichweite.

c) Über die Formen der Umorientierung

Die Ausrichtung im Fach auf die neuen Gegebenheiten des Nationalsozialismus hatte viele Gesichter. Um sie veranschaulichen zu können, muß man sich die Reichweite der neuen Gegebenheiten im Bereich der Wirtschaft vor Augen halten.

Der Wandel hatte sich dort auf einer doppelten Ebene vollzogen. Zum einen war die Wirtschaftswirklichkeit davon betroffen. Die Unternehmen sahen sich nun mit einer durch zahlreiche Verordnungen, Richtlinien und Gesetze gelenkten Wirtschaft konfrontiert. Die Wirtschaft war ihrer sogenannten "Eigengesetzlichkeit" entrissen und zu einem gefügigen Instrument in der Hand der politischen Führung geworden; der politische Wille hatte das absolute Primat.

Das bedeutete nicht nur eine neue Verfassung der Wirtschaft. Es war zum zweiten eine von der Propaganda getragene Ideologie von der Wirtschaft entwickelt worden. In dieser zweiten Ebene des ideologischen Überbaues erschien die Wirtschaft als ein durchgegliederter Organismus, dessen Glieder - die Betriebe - sich nach dem unerforschlichen "Gemeinen Nutzen" ausrichteten. Auf dieser Ebene sprach man vom bereits zitierten "Gesin-

nungswandel" (Kosiol) von einer am Eigeninteresse orientierten "individualistischen", "liberalistischen", zu einer dem Volkswohl verpflichteten Wirtschaftsauffassung.

Den Wandel auf beiden Ebenen nahmen die Betriebswirtschaftler zum Ausgangspunkt ihrer Neuorientierung - freilich mit unterschiedlichen Schwerpunkten: Teils mehr auf die neue faktische Wirtschaftsordnung, teils mehr auf die Wirtschaftsdoktrin, das sogenannte "Neue Wirtschaftsdenken" stützten sich die Stellungnahmen der einzelnen Betriebswirtschaftler, soweit sie nationalsozialistischen Postulaten folgten. - Versuchen wir einige unterschiedliche Akzentuierungen herauszustellen!

"Die Erkenntnis bricht sich Bahn, daß alles Tun auf das Volkswohl ausgerichtet sein muß, daß Gedeih und Verderb der Einzelwirtschaft mit der Entwicklung der nationalen Wirtschaft verbunden sind, und daß die Betriebe natürliche, volksverbundene Teile der Gesamtwirtschaft sind"¹⁾.
Einem solchen Votum beispielsweise war zu entnehmen, daß der Autor sein normatives Denken weniger aus der neuen wirtschaftlichen Wirklichkeit ableitete, als vielmehr aus der "neuen Schau" dieser Zusammenhänge. Denn in Wirklichkeit war trotz aller Veränderungen und Eingriffe die Wirtschaft nach wie vor auf "Eigennutz" bedacht. Desgleichen finden wir auch bei HASENACK typische Produkte jener neuen Art von Wirtschafts-ideologie. Auch wenn er einerseits davon redet, daß es "die heutige Gestalt der deutschen Wirtschaft und das Neue auch in den deutschen Betrieben" zu "verarbeiten" gelte²⁾, so war er doch andererseits um "die gedankliche Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in das nationalsozialistische Weltbild"³⁾ und um die "Bindung der Forschung an die Tatsachen und Hintergründe des völkischen Lebens"⁴⁾ bemüht.

1) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre auf neuen Wegen, aaO., S. 88

2) Hasenack, W., Aufbau und wirtschaftspolitische Aufgaben ... aaO., S. 210/211

3) Daselbst S. 211

4) Daselbst S. 226

Eine ähnliche Haltung finden wir auch bei SANDIG, der einerseits zwar davon redet, daß die "neuen Tatsachen", kompromißlos einzugliedern seien, aber andererseits doch seinen Standpunkt unzweifelhaft weltanschaulich, genauer, nationalsozialistisch, begründete¹⁾.

Der weltanschauliche Standort eines NICKLISCH schließlich, wie er von ihm schon 1920²⁾ fixiert worden war, machte eine Verbindung von Betriebswirtschaftslehre mit dem Nationalsozialismus auf der Basis derselben Wirtschaftsauffassung geradezu zwangsläufig; in beiden Positionen waren ähnliche "metaökonomische" (Gutenberg) Wertsetzungen enthalten.

Wesentlich anders nehmen sich dagegen die Ausführungen GUTENBERGS³⁾ aus, bezüglich der Art und Weise in der er gedanklich zum 'Anerkennen' gekommen war. Er akzeptierte auch, wie wir gesehen haben, "die Vorordnung nicht-ökonomischer Werte", aber zog seine Schlußfolgerungen eben mehr aus den Tatsachen der veränderten Wirtschaftsordnung, aus dem Faktischen. Solch eine 'Tatsache' war für ihn "der volkswirtschaftliche oder staatspolitische Auftrag" - wie er es nannte. Damit brachte er die Feststellung auf einen kurzen Nenner, daß "die einzelwirtschaftliche Leistungserstellung" nun nicht mehr allein "von dem subjektiven Ermessen des Produzenten und den oft wenig kontrollierbaren Wünschen der Konsumenten abhängt", sondern das einzelne Unternehmen "in seinen innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Bereichen dem staatspolitisch Gewollten Rechnung zu tragen und ihm ... gegebenenfalls vor allen anderen privatwirtschaftlichen Ansprüchen und Interessen den Vorrang zu geben hat". Die Schlußfolgerung, die Gutenberg daraus zieht, lautet; Weil also für das von der Betriebswirtschaftslehre zu erkennende Objekt dieser "Auftrag" "ein nicht abzulösender Bestandteil" war, darum galt es ihn bei allen Un-

1) Sandig, C., Der Untersuchungsstandpunkt der Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 129

2) In der 3. Auflage seines Werkes: Der Weg aufwärts! Organisation - Versuch einer Grundlegung, Stuttgart 1920

3) Gutenberg, E., Die Stellung des Rechnungswesens ... aaO., S.213/214

tersuchungen einzubeziehen. Dabei spielte für Gutenberg keine Rolle, daß das Ziel dieses "staatspolitischen Auftrags" "die Schaffung und Sicherung einer dem politischen Ideal unserer Zeit entsprechende völkische Lebensordnung"¹⁾ war, d.h. daß er seinem Inhalt nach "streng genommen einer metaökonomischen Schicht angehörte" - wie er selbst feststellen mußte. - Die Wirtschaft mit ihren Betrieben war nun einmal "Instrument in der Hand des Führers"²⁾, und ihr war von außen her ein Ziel gesteckt, ergo - so schloß Gutenberg - hatte auch die Wissenschaft, die von ihr handelte, dieses "politische Energiezentrum"³⁾ als konstitutiv und wertbegründend zu betrachten. "... so kann es abgelöst von den politischen Energiezentren kein in sich beruhendes und lediglich in sich selbst bezogenes System wirtschaftstheoretischer Sätze oder wirtschaftspolitischer Maximen geben." Diese unzweideutige Stellungnahme überrascht bei Gutenberg, wenn man seinen ursprünglichen Entwurf der Betriebswirtschaftslehre aus dem Jahre 1929 gegenüberhält. Damals hatte er nämlich eine Betriebswirtschaftslehre "abgelöst" von jedem "politischen Energiezentrum" entworfen, und dort wurde noch den "privatwirtschaftlichen Ansprüchen und Interessen" der Vorrang gegeben.

Am Beispiel Gutenbergs wird insofern die Umorientierung deutlich, eine Umorientierung, die - nach unserer Aufteilung - fast ausschließlich von der neuen Wirklichkeit, der faktischen Wirtschaftsordnung, ausging.

Interessant ist dabei, daß Gutenberg selbst auf die Neuausrichtung zu sprechen kommt, sie bereitwillig, ja anerkennend vollzieht, jedoch ohne seine 1929 vertretende Position zu erwähnen oder sich gar mit ihr auseinanderzusetzen. Ohne ein Wort der Verteidigung gibt er die frühere Position auf und billigt der nationalsozialistischen Wirtschaftsordnung normative Kraft zu für das Fach: "das staatspolitisch Gewollte wird zum betriebswirtschaftlichen Datum"⁴⁾.

1) Gutenberg, E., Die Stellung des Rechnungswesens ... aaO., S. 215

2) Daselbst S. 213

3) Daselbst S. 215

4) Daselbst S. 213

d) Die Bedeutung der Wertbezogenheit

Nun noch ein Wort zur Bedeutung dieser Wertbezogenheit des Faches. Bereits der kleine Überblick über das vom Nationalsozialismus ausgelöste normative Denken hat eines gezeigt: Die Versionen, in denen die neuen Wertsetzungen in der Betriebswirtschaftslehre sich niederschlugen waren mannigfaltig. (Von den Gründen dafür war die Rede.) Wer nun die Bedeutung, das Ausmaß dieses 'Einbruchs' ermessen will, sollte dazu so etwas wie einen Maßstab haben. Die mannigfaltigen Versionen aber in eine systematische Ordnung pressen zu wollen, wäre nicht nur ein mühseliges, sondern auch weitgehend aussichtsloses Unterfangen, da die mangelnde Schärfe und das oft Irrationale solcher Äußerungen dem zuwider laufen würden.

Soviel jedoch kann festgestellt werden- um doch kurz einen Abstecher ins "Methodologische" der "Wertproblematik" zu machen: Dieses Eindringen von sachfremden, nationalsozialistischen Normen begründete nicht allein eine neue "Wertbasis", wie wir bereits nachwiesen, sondern zog 1) auch "Wertungen im Objektbereich" im Sinne der oben zitierten Einteilung nach sich; schließlich führte es zur dritten Kategorie, den "Werturteilen"- auch von ihnen war die Rede (Vgl. S.77 ff). Damit war beispielsweise das Anliegen und Erbe eines Max Weber, der sich vor allem gegen die Werturteile in den Sozialwissenschaften (und dazu zählte er auch die Betriebswirtschaftslehre) gewandt hatte, außer Kraft gesetzt. Bewußt distanzierte man sich von dem Ideal der wertfreien Wissenschaft: "Der Nationalsozialismus stellt der Wertfreiheit und Voraussetzungslosigkeit der Forschung und Lehre seine Ansicht entgegen"²⁾. Was dieser Ansicht nicht entsprach, war fortan eben nur noch "die Wissenschaft alter Prägung"³⁾.

Doch wie schon betont, es kann nicht unsere Aufgabe sein, in jene Wertbezogenheit nachträglich eine systematische Klarheit hineinzuzinterpretieren,

1) Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, aaO., S. 639/640

2) Thoms, W., Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 15

3) Daselbst, S. 14

die wohl nie beabsichtigt war. Das nachträgliche Anlegen einer solchen Systematik an diesem Problemkreis zeigte allerdings, gleichsam wie an einem Maßstab, wieder einmal die Breite an, auf der nationalsozialistische Normen Raum gewonnen haben. So wird durch ein solches 'Messen' auch offenbar, daß die Betriebswirtschaftslehre noch nie zuvor eine vergleichbare Bindung eingegangen war.

Desto verwunderlicher war es, wenn auch angesichts dieser Tatbestände von der Freiheit der Wissenschaft im Dritten Reich nicht nur die Rede war, sondern sie sogar noch gefeiert wurde. Bräuer und v. Renteln waren es vor allem, die vom Boden der Wirtschaftswissenschaften aus glaubten, die Fahne der Freiheit hochhalten zu können. "Wir sind weder Verächter der Theorie, noch Gegner der Freiheit von Lehre und Forschung"¹⁾. Freilich mußte man dem Begriff der Freiheit einige Gewalt antun und ihn mit einem neuen Inhalt füllen. Dieser ist jedoch schwer in den Griff zu bekommen. Man stößt zumeist auf nebulöse, nicht nachvollziehbare Formulierungen, wie die, daß die Freiheit der Wissenschaft darin bestehe, dem "Prinzip der völkischen Freiheit" zu dienen²⁾. Die Herleitung dieser Freiheit vollzog v. Renteln³⁾ dann so: "Aus dem Prinzip, daß der Daseinskampf die Überwindung, die Freiwerdung, die Freiheit schlechthin ist ... leitet sich die Freiheit der Wissenschaft ab". - Es waren allenfalls rhetorische Glanzstücke, die dem unkritischen Geist etwas nicht mehr Vorhandenes vorgaukeln sollten, vorgetragen sehr oft von den bislang wissenschaftsfernen Geistern, die sich der Ironie ihres Geschriebenen oder Gesagten nicht bewußt waren.

In Wahrheit sollten auch die Wirtschaftswissenschaften ein Instrument und das heißt Werkzeug für einen bestimmten Zweck sein, und die sogenannte Freiheit bedeutete letztlich nichts anderes, als Bindung an das, was angeblich Werte und Ziele des deutschen Volkes waren.

1) Bräuer, K., Ziele und Aufgaben ..., aaO., S. 15

2) v. Renteln, A., Wissenschaft und Freiheit, aaO., S. 7

3) Daselbst S. 6

2. Der Wandel in den Auswahlgesichtspunkten

Die Frage nach dem Auswahlgesichtspunkt der Betriebswirtschaftslehre wurde (und wird bis heute) im Fach nicht übereinstimmend beantwortet. Sie war damals noch in verstärktem Maße Gegenstand der Diskussion und erfuhr eine von der Ideologie des Dritten Reiches ausgehende Schwerpunktverlagerung. Darum ist ihre Erörterung in diesem Zusammenhang von Interesse.

Das Problem wurde in der Literatur des Faches unter verschiedenen Namen abgehandelt; als Frage nach dem Auswahlgesichtspunkt, Standpunkt, Auswahl- oder Identitätsprinzip des Faches ist es zumeist zu finden. In kurzen Worten sei umrissen, um was es sich dabei handelt; besonders der Begriff Identitätsprinzip bedarf der klärenden Abgrenzung gegenüber seiner Verwendung im philosophischen Sprachgebrauch.

Es geht bei der Erörterung in der Betriebswirtschaftslehre weder um die Lehre vom Satz der Identität aus der Logik-Wissenschaft, wie er in der Formel $A=A$ gefaßt wird, noch um die erkenntnistheoretische Identitätslehre, betreffend die Subjekt-Objekt-Beziehung, noch um die Identitätsphilosophie, wie sie , herausragend, von Schelling ausgebaut wurde¹⁾. Der Gebrauch des Begriffes Identitätsprinzip im hier verstandenen Sinne setzt zunächst einmal die gedankliche Scheidung von Erfahrungsobjekt und Erkenntnisobjekt voraus, wie sie u.a. Alfred Amonn beschrieben hat²⁾.

-
- 1) Bezüglich der Teilgebiete der Identitätslehre vgl. Gödel, R.W., Die Lehre von der Identität in der deutschen Logik-Wissenschaft seit Lotze, Leipzig 1935, S. 55
 - 2) Die Wirklichkeit oder Erfahrungswelt ist dem Subjekt "vor allem Denken unmittelbar gegeben", so führt er aus. (Vgl. Amonn, A., Objekt und Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie, Wien und Leipzig 1911, S. 17/18) Ein Erfahrungsobjekt kann wegen seiner "unendlichen Kompliziertheit und Mannigfaltigkeit" weder eindeutig definiert, noch völlig erschöpfend beschrieben werden. Wohl aber kann eine bestimmte Seite eines solchen Objektes ins Auge gefaßt werden. Die eingreifende Denktätigkeit schafft sich durch "logische Bearbeitung der Erfahrungswelt", indem sie "bedeutsam erscheinende Elemente heraushebt" (aaO., S. 19), ein Denkbjekt (= Erkenntnisobjekt).

Zum Erkenntnisobjekt gelangt demnach das wissenschaftliche Denken indem es unter einem bestimmten Aspekt gewisse Eigenschaften eines Erfahrungsobjekts "isoliert, verselbständigt und wissenschaftlich untersucht, während (es) zu gleicher Zeit von allen anderen Eigenschaften völlig absieht". Das Erkenntnisobjekt ist somit das "Produkt einer isolierenden und abstrahierenden Denktätigkeit"¹⁾.

Dieser eingrenzende 'bestimmte Aspekt' oder Gesichtspunkt, unter dem die Erfahrungswelt betrachtet werden soll, wird als Auswahlgesichtspunkt oder Identitätsprinzip bezeichnet, da sich durch ihn das Erkenntnisobjekt festlegen, definieren, 'identifizieren' läßt.

Das Identitätsprinzip gibt demzufolge - mit den Worten Weddigen²⁾ einer Wissenschaft "die von ihr zu betrachtende Seite ein und derselben Wirklichkeit an". So ist es möglich ein Unternehmen auch - aber nicht nur - von der betriebswirtschaftlichen Seite aus zu betrachten. Und diese betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise wäre dann - in Anlehnung an Amonn³⁾ - zu charakterisieren "einerseits durch einen bestimmten 'Denkgegenstand' und andererseits durch einen bestimmten 'Denkgesichtspunkt' oder 'Betrachtungsgesichtspunkt'".

Die oben genannten Begriffe, die wir im folgenden synonym verwenden wollen, haben mithin für das Fach an sich eine grundlegende Bedeutung⁴⁾. In dieser Bedeutung verwendet beispielsweise auch Schönplflug den Begriff Identitätsprinzip, wenn er etwa den Profit, die Rentabilität oder Wirtschaftlichkeit auf ihre Eignung als Identitätsprinzip des Faches prüft⁵⁾.

1) Amonn, A., Objekt und Grundbegriffe ..., aaO., S. 20

2) Weddigen, W., Theoretische Volkswirtschaftslehre, aaO., S. 13

3) Amonn, A., Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, 2. Aufl., Bern 1944, S. 13

4) Daraus ist abzuleiten: Wird am Auswahlgesichtspunkt gerüttelt, so bleibt das nie ohne Einfluß auf das Objekt der Erkenntnis. Diese Abhängigkeit wird sich auch in unserer Arbeit erweisen. Nur aus Gründen größerer Übersichtlichkeit wollen wir die Behandlung der beiden Punkte durch die einzelnen Autoren getrennt darstellen.

5) Schönplflug, Fr., Untersuchungen über den Erkenntnisgegenstand der allgemeinen und theoretischen Betriebswirtschaftslehre als Lehre von den wirtschaftlichen Gebilden, Stuttgart 1936, S. 31 ff

Damit wären gleichzeitig die üblicherweise in der Betriebswirtschaftslehre diskutierten Auswahlgesichtspunkte genannt. Und um die im Dritten Reich sich verlagernde Verwendung dieser Begriffe geht es uns in diesem Abschnitt.

Damit soll soviel gesagt sein: Wie bedeutend auch immer ein Systematiker wie Schönflug die Frage nach dem Auswahlgesichtspunkt einschätzen mochte, sie gehörte keineswegs sozusagen zum allgemein anerkannten 'Pflichtstoff' der Betriebswirtschaftslehre. - Was wir hier unter der Frage nach dem Auswahlgesichtspunkt behandeln wollen, muß nicht unbedingt auch von den anzuführenden Autoren unter diesem Blickwinkel gesehen worden sein. So werden wir Ausführungen über Rentabilität und Wirtschaftlichkeit beispielsweise auch dann hier berücksichtigen, wenn der betreffende Autor solchen Ausführungen selbst nicht jenen wissenschaftsbegründenden Charakter beilegte. Und das wird sogar bei einem großen Teil der Stellungnahmen der Fall sein. Die Überschrift ist insofern nicht exakt. Unser Kriterium wird sein, ob von den Begriffen die Rede ist, die - zumindest von einigen Autoren-auch als Auswahlgesichtspunkte des Faches angesprochen werden.

a) Der grundsätzliche Konflikt

In besonderem Maße gewann die Frage während der Zeit des Nationalsozialismus an Aktualität. Eine Aktualität, die nicht zufällig, sondern, man möchte fast sagen, zwangsläufig war.

Denn mit dieser Grundfrage bewegte sich die Betriebswirtschaftslehre nicht nur in einem Raum, der zur unmittelbaren Einflusssphäre nationalsozialistischer Ideologie gehörte, sondern schien zudem darin eine Position zu vertreten, die in schroffem Gegensatz zu jener Ideologie stand. - Worin beruhte dieser Konflikt? -

Die nationalsozialistische Ideologie bemühte sich, wie wir gezeigt hatten, in allen ihren Äußerungsformen jedem einzelnen ein Gemeinschaftsbewußtsein einzuhämmern, nach dem e r nichts, sein Volk alles sei, ein Bewußtsein, das ihn bei allem Handeln, sonderlich auch in der Wirtschaft danachtrachten lasse, nie sich selbst zu meinen, sondern stets nur das Gesamtwohl im Auge zu behalten. Die noch aus dem Liberalismus stammende Vorstellung von einer Wirtschaft, die, nur dem Gewinnstreben der einzelnen ausgeliefert, sich selbst steuere, sei endgültig auszumerzen, da sie sich nicht zuletzt in der vorausgegangenen Wirtschaftskrise ad absurdum geführt habe¹⁾. Das Ideal sollte fortan eine Wirtschaft sein, die ihre letzten Impulse von der politischen Führung erhielt, eine Wirtschaft, deren Glieder sich stets dem Ganzen verantwortlich fühlten, bereit waren, gesamtwirtschaftlich zu denken, den Gemeinnutz vor den Eigennutz und damit das Leistungsprinzip obenan zu stellen. Auch das eigennützige "Profitstreben" sollte damit nicht mehr als Motor die Wirtschaft antreiben, das Kapital - und Rentendenken war anrücklich geworden, der Begriff der "Zinsknechtschaft" erfunden.

Und neben diesem gleichsam verordneten "neuen Wirtschaftsdenken" sollte nun eine Wissenschaft weiterexistieren, die eben dieses Kapital- und Rentendenken als das Kennzeichen privatwirtschaftlichen Handelns herausstellte, die erklärte, sich mit eben dem befassen zu wollen, was sich durch das "Prinzip" Gewinnmaximierung "identifizieren" ließ, die mit den Vertretern ihres 'äußersten Flügels' nur solche Wirtschaftsbetriebe zum Gegenstand ihrer Betrachtung 'auswählte', die eben durch jenes eigennützige Rentabilitätsstreben zu charakterisieren sind!?

Vergegenwärtigt man sich, daß die betreffenden Fachvertreter sich damit nicht irgend einer Lehrmeinung gegenübersehen, sondern der mit Absolutheitsanspruch vertretenen Wirtschaftsideo-logie des Dritten Reiches, so wird das Dilemma verständlich, in das ein Teil der Betriebswirtschaftler geraten war.

1) Von "grauenvollen Erfahrungen" spricht Thoms in diesem Zusammenhang. (Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 16)

Gewiß, wir haben jetzt absichtlich das Gegensätzliche betont, um den Konflikt in aller Deutlichkeit herauszuarbeiten. Er war nur in wenigen Fällen so pointiert, und vor allem - wo er es war, konnte er nicht ausgetragen werden. Auch muß auf die wesentliche Einschränkung hingewiesen werden: In diese Schwierigkeiten war nicht die Betriebswirtschaftslehre schlechthin geraten, sondern eben nur jene Fachvertreter, die das Rentabilitätsstreben als Identitätsprinzip ihres Faches herausgestellt hatten.

Die junge Wissenschaft, die sich eben erst unter dem Namen Betriebswirtschaftslehre mit Mühe gesammelt hatte, war sich ja selbst noch keineswegs einig in dieser Frage. Zum Rentabilitätsstreben bekannten sich im wesentlichen nur die Vertreter einer Privatwirtschaftslehre. Daneben waren bekanntlich schon immer auch andere Auswahlgesichtspunkte mit Nachdruck in der Fachliteratur vertreten worden; sie kreisten, pauschal gesprochen, um den Begriff der Wirtschaftlichkeit.

Die ausgelöste Diskussion freilich vollzog sich nun nicht im offenen und freien Austausch der Argumente; auch sie trug die Kennzeichen nationalsozialistischer 'Meinungsbildung', die auf allen Gebieten gleich aussah und von der nicht zu diskutierenden Richtigkeit der nationalsozialistischen Doktrin ausging. Für unsere Auseinandersetzung bedeutete das, daß die Stimmen der entschiedenen 'Vertreter der Rentabilität' - wenn man sie einmal so apostrophieren darf - zu diesem Punkt grundsätzlich ausfielen, mit einer Ausnahme vielleicht; andererseits erlebten die 'Vertreter der Wirtschaftlichkeit' einen vom Regime unterstützten Auftrieb, der auch wieder unverhältnismäßig war. Von vornherein wurde also die angemessene Vertretung der Standpunkte behindert und sozusagen die Fronten verschoben zugunsten ideologienaher Standpunkte.

Schließlich wurde von Parteileuten, denen der Umschwung in der Wissenschaft noch immer nicht radikal genug war, ein eigens für die Wirtschaftswissenschaften entdecktes nationalsozialistisches Identitätsprinzip propagiert.

Sieht man einmal ab von dieser ideologischen 'Blüte', die im Fach doch offenbar nicht ernst genommen wurde, so ergab sich folgende Lage:

Aus der allgemeinen Ideologie und neben ihr hatte sich durch zahlreiche Stellungnahmen zu wirtschaftlichen Fragen¹⁾ eine Art Ideologie von der Wirtschaft gebildet. Sie schloß u.a. auch eine grobe Vorstellung darüber ein, unter welchen Vorzeichen nunmehr der Betrieb zu sehen sei, wodurch er sich sozusagen 'identifizieren' lasse, und welche Auffassungen andererseits nun in Verruf gekommen waren. Dabei von einem Konzept zu reden, wäre zu schmeichelnd - es war eher eine 'Impression', die vermittelt worden war. Es nimmt daher nicht Wunder, wenn wir hier auf dasselbe Phänomen stoßen, wie im vorigen Kapitel, als es um den Inhalt der normativen Vorstellungen ging (Vgl. S. 83/84): Die offiziellen Schlagworte wurden - mangels einer präzisen und authentischen Interpretation - verschieden ausgelegt und innerhalb eines vage umrissenen Rahmens zeichneten sich verschiedene Schwerpunkte und Tendenzen ab.

b) Die neuen Tendenzen

Bereits die obige kurze Charakterisierung der gegensätzlichen Standpunkte läßt erkennen, daß es im Dritten Reich zu Schwerpunktverlagerungen - zwangsläufig - kommen mußte.

Im einzelnen ließen sich zum Thema Auswahlgesichtspunkte in der Literatur unseres Erachtens folgende Verlagerungen oder Tendenzen feststellen:

1) Erinnert sei nur an das "Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit" und die sich darum rankende Literatur.

1. Die "Entthronung" der Rentabilität
2. Die Betonung der Wirtschaftlichkeit
3. Die Betonung des gesamtwirtschaftlichen Denkens
4. Das Zurückdrängen des Kapitaldenkens
5. Die Betonung des Leistungsgedankens
6. Die Betonung des Faktors Arbeit
7. Das Herausstellen der Idee der Betriebsgemeinschaft

Selbstverständlich treten diese Tendenzen bei den einzelnen Autoren nicht in säuberlicher Trennung auf, sondern verquicken sich und erhalten persönliche Ausprägungen.

Bei dieser Verquickung bildete sich sozusagen eine *b r e i t e S t r ö - m u n g* heraus, die bei mehreren Autoren doch relativ einheitliche Züge trug und als beherrschend in der Gesamtliteratur gekennzeichnet werden muß. Sie ist durch folgende Merkmale zu charakterisieren: Das Rentabilitätsstreben wurde zwar anerkannt, jedoch nicht (mehr) als das die Unternehmung ausschließlich beherrschende Prinzip; dafür traten Wirtschaftlichkeitsgedanken, vor allem gesamtwirtschaftliche Erwägungen in den Vordergrund oder zumindest gleichrangig daneben. (Also vor allem eine Kombination der Tendenzen 1 - 4.) Auf eine noch einfachere Formel gebracht, könnte man schließlich von einer tendenziellen Verlagerung weg von der Rentabilität hin zur Wirtschaftlichkeit, als Folge nationalsozialistischen Einflusses auf unsere Fragestellung, reden.

Wirtschaftlichkeit und Rentabilität waren so etwas wie Gegenpole, zwischen denen sich ein großer Teil der Auseinandersetzung um die Frage der Auswahlgesichtspunkte bewegte.

Wir wollen hier den *Stoff*, der sozusagen schon in der 'betriebswirtschaftlichen Dogmengeschichte' zu diesem Punkt zusammengetragen worden ist, nicht ausbreiten. Nur um Mißverständnissen in der ferneren Darstellung vorzubeugen, seien die beiden Begriffe kurz einander gegenübergestellt.

R e n t a b i l i t ä t wollen wir in ihrer allgemeinsten Fassung¹⁾ - und sie genügt hier für's erste - als "das Verhältnis von Gewinn einer Rechnungsperiode zu eingesetztem Kapital" verstehen.

Diesen Kapitalbezug kennt die W i r t s c h a f t l i c h k e i t nicht; sie ist eine "Erfolgsmeßzahl aus dem Verhältnis von Leistungen zu Kosten, durch die der Ergiebigkeits- und Sparsamkeitsgrad bei der Erstellung einer Leistung gemessen wird"²⁾. Die Wirtschaftlichkeit ist in der Sprache Schäfers³⁾ eine "leistungswirtschaftliche Kategorie" und hebt sich damit deutlich von der Rentabilität als einer "finanzwirtschaftlichen Kategorie" ab. Das mag zur Abgrenzung der beiden Begriffe an dieser Stelle genügen.

Es werden nun die Entwicklungen und Schwerpunktsverlagerungen bei der Frage nach den Auswahl Gesichtspunkten, in der Sicht der einzelnen Autoren, darzustellen sein.

c) Die Stellungnahmen im einzelnen

Es sollen nun zunächst jene Betriebswirtschaftler zu Wort kommen, bei denen die Linien jener 'breiten Strömung' sich unseres Erachtens nachzeichnen lassen.

- FISCHER -

Sehr deutlich kommen diese Linien bei Fischer zum Ausdruck, wenn er sich mit der "zum großen Teil in der betriebswirtschaftlichen Literatur"

1) Gablers Wirtschaftslexikon, 4. Aufl. Wiesbaden 1961, 2.Bd. Spalte 761

2) Dasselbst Spalte 1732

3) Schäfer, E., Die Unternehmung, 4.Aufl. Köln und Opladen 1961, S. 324

vertretenen Meinung auseinandersetzt, daß "die Rentabilität ... das letzte Ziel jeder Unternehmungshandlung sein müßte"¹⁾. "Es ist bedauerlich", so führt er aus, "daß die vergangenen Jahre eines überspitzten materialistischen Denkens die Rentabilität so stark in den Vordergrund geschoben hat, daß die Wirtschaftlichkeit darüber vergessen oder zur ausschließlichen Dienerin der Rentabilität wurde"²⁾. Dieses "falsche" Denken habe völlig übersehen, daß die Unternehmung ihre Aufgabe nicht allein "durch Kapitalausstattung" löse, "sondern durch den Einsatz der beiden Unternehmungselemente Arbeit und Kapital". Diese Anerkennung des Faktors Arbeit verlange schon "die Volksverbundenheit der Betriebs- und Unternehmungsleistung"³⁾.

Fischer bestreitet also keineswegs die "Wichtigkeit" der Rentabilität für das Unternehmen, dessen Existenz sogar von ihr abhängt. "Auch der totale Staat", fügt er an anderer Stelle⁴⁾ ausdrücklich hinzu, "lehnt die betriebliche Rentabilität nicht ab, ... beteiligt sich vielmehr an ihr durch steuerliche Maßnahmen." Wogegen sich Fischer wendet, ist, daß die Rentabilität "als das ausschließliche Ziel der Unternehmungsarbeit" hingestellt wird. "Sie ist notwendig. Aber genau so notwendig ist die Wirtschaftlichkeit"⁵⁾. Doch auch bei dieser scheinbaren Gleichordnung der beiden Prinzipien bleibt Fischer nicht stehen; er beschließt seine Ausführungen mit einer klaren Vorordnung der Wirtschaftlichkeit: "Ziel des unternehmungsweisen Wirtschaftens darf nicht der Kapitalzins, darf nicht die Kapitalrentabilität, sondern muß die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung sein". Sie ist "der Leitstern, nach dem sich das Arbeiten der gesamten Unternehmung richten muß"⁶⁾.

1) Fischer, G., Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1935, S. 164

2) Dasselbst, S. 165

3) Ebenda

4) Derselbe, Die betriebliche Leistungsrechnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1939, S. 53

5) Derselbe, Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 165

6) Ebenda

Es mag durchaus sein, daß Fischer schon immer dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit näher stand; doch seine Begründung in seiner "Betriebswirtschaftslehre" ist nicht sehr fundiert und überzeugend. Walb nannte in einer Buchbesprechung¹⁾ eben dieses Werkes "die Bezugnahme auf das Arbeitselement" und damit die "Verknüpfung der neuen Probleme" mit dem "alten Wissensgut" "etwas gekünstelt". Auf der Suche nach einer eingehenden Begründung für das Herausstellen der Wirtschaftlichkeit stoßen wir tatsächlich nur auf die Formel von der "Volksverbundenheit der Betriebs- und Unternehmungsleistung", die das verlange. Das aber ist eine der damals geläufigen Wendungen, die, wie Walb zurecht feststellte, als "unzureichend" empfunden werden muß.

Neben der Betonung der Wirtschaftlichkeit weisen die Veröffentlichungen Fischers noch andere zeittypische Tendenzen auf. Das ist insbesondere dort nicht anders zu erwarten, wo Fischer als Mitglied des Reichskommissariats für die Preisbildung die Kosten- und Preispolitik des Dritten Reiches nicht nur erläutert, sondern sich gleichsam zu ihrem Anwalt macht²⁾. Solche Veröffentlichungen können schon nicht mehr als Stellungnahmen eines unabhängigen Betriebswirtschafterers angesehen werden, sondern haben den Charakter halboffizieller Verlautbarungen in Namen dieser Institution. Die Betonung übergeordneter, gesamtwirtschaftlicher Gesichtspunkte, und das Hervorheben etwa des Leistungspreises in diesen Schriften³⁾ sind insofern für Fischer nahezu obligatorisch.

- WALB -

Daneben finden wir freilich auch Autoren, bei denen das Prinzip der Wirtschaftlichkeit gleichsam so organisch in den Aufbau ihrer Betriebswirt-

1) Walb, E., Neuerscheinungen über Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, in: ZfhF 1936, S. 489

2) Vgl. Fischer, G., LSÖ - Kosten und Preis, Leipzig 1941, sowie derselbe, Einheits- und Gruppenpreise, Leipzig 1943

3) Derselbe, Einheits- und Gruppenpreise, aaO., S. 17 ff, sowie LSÖ - Kosten und Preis, aaO., S. 267 ff

schaftslehre eingewoben ist, und zwar lange vor dem Umbruch, daß es selbstverständlich wirkt.

Zu ihnen gehört beispielsweise auch Walb. Für ihn sind alle "wirtschaftenden Betriebe", unabhängig davon, ob sie gemischtwirtschaftliche, Staats- oder Privatbetriebe sind, also nach Gewinn streben oder nicht, Gegenstand von Forschung und Lehre. Damit scheidet für ihn automatisch die Rentabilität als Ausleseprinzip aus, und es bleibt die Wirtschaftlichkeit. Walb hätte also mit der von ihm vertretenen Richtung ohne Bruch auf die 'offizielle Linie' einschwenken können. Aber auch sein 1938 herausgebrachtes Werk¹⁾ erschien - sieht man von einem Nachtrag über neue Gesetzesbestimmungen ab - ohne Bezugnahme auf die ihm nun entgegenkommende Ideologie. - Er vertrat die "Wirtschaftlichkeit", doch offensichtlich unbeeinflußt von den Parolen der Zeit.

- KOSIOL -

Doch kehren wir zurück zu der einleitend herausgestellten, beherrschenden Strömung! - Seinen Schwerpunkten nach muß auch Kosiol ihr zugerechnet werden. Die von ihm entwickelte Terminologie erschwert zwar zunächst die Vergleichbarkeit, doch lassen sich die Begriffe "technische", "betriebswirtschaftliche", "gesamtwirtschaftliche Rationalität", in etwa in sonst gängige Termini übertragen.

Mit dem Einbeziehen der Auffassung Kosiols wird sozusagen die volle 'Breite' der 'Strömung' sichtbar: Die Betonung des gesamtwirtschaftlichen Denkens tritt hinzu, ja es tritt in den Vordergrund.

Bei Kosiol²⁾ hat der Wirtschaftsbetrieb "seine Maßnahmen nach den gesamtwirtschaftlichen Zielen der Bedarfsdeckung auszurichten". Die ober-

1) Walb, E., Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1938

2) Vgl. Kosiol, E., Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis, in: Ansprachen und Festvortrag bei der feierlichen Einweihung des umgestalteten Kollegienhauses der Hindenburg-Hochschule ..., Nürnberg 1940, S. 47 ff

ste Zielsetzung ist für Kosiol mithin die bestmögliche volkswirtschaftliche Produktivität und Bedarfsdeckung - wenn man seinen Terminus von der "gesamtwirtschaftlichen Rationalität" einmal umschreiben will. Das bringe nun aber den Betrieb zwangsläufig in Schwierigkeiten, denn er übersehe die Wirtschaft "immer nur von einem Punkte aus"¹⁾ und könne daher seiner Natur nach nicht gesamtwirtschaftliche, sondern eben nur "betriebswirtschaftliche Rationalität" im Auge haben; er nennt das "die Begrenztheit des Blickpunktes" der Betriebe²⁾. "Tragik und Ethos des Betriebes entzündeten sich am unvermeidlichen Dilemma zwischen betriebswirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Wirtschaftlichkeit. Der Betrieb soll sich von gesamtwirtschaftlicher Vernunft leiten lassen und besitzt doch nur den Leitstern der betriebswirtschaftlichen Rationalität"³⁾. Sie steht damit am Ausgangspunkt aller gesamtwirtschaftlichen Zielsetzungen.

Wie versteht nun Kosiol diese "betriebswirtschaftliche Rationalität" oder "Einstellung", wie er sie auch nennt? - "Vollkommen schief" sehe man auf jeden Fall die Dinge, wenn man "betriebswirtschaftliche Rationalität" mit dem "privatwirtschaftlichen Eigennutz" identifiziere. Durch die "betriebswirtschaftliche Rationalität" werde vielmehr "im letzten volkswirtschaftliche Rationalität" erzielt. "Sie ist das dem Betrieb allein zur Verfügung stehende Hilfsmittel der Vernunft, um die der Idee nach vorschwebende gesamtwirtschaftliche Rationalität in der Wirklichkeit konkret zu erfassen." Nur das Verlangen, die "betriebswirtschaftliche Rationalität" zu messen, habe den Begriff Rentabilität entstehen lassen und dadurch das Problem "auf eine andere Ebene der Betrachtungsweise" verschoben. Setze man nämlich - so läßt Kosiol schließlich durchblicken - für "betriebswirtschaftliche Rationalität" das Wort "Wirtschaftlichkeit", so werde deutlich was gemeint sei. Dann zeige sich auch, daß mit dem Begriff Rentabilität lediglich "ein kleiner Zipfel" des Problems erfaßt sei,

1) Vgl. Kosiol, E., Betriebswirtschaftslehre ..., aaO., S. 59/60

2) Dasselbst S. 62

3) Ebenda

die Aspekte gewissermaßen eingeengt seien auf den einen der "Rentabilität einer Kapitalanlage"¹⁾. Der Betrieb aber sei "unendlich mehr als eine privatkapitalistische Veranstaltung, die Renditen abwirft"²⁾. Dennoch verwirft Kosiol, wie alle Autoren, die dieser 'breiten Strömung' zuzurechnen sind, nicht das Rentabilitätsstreben, hinter dem "in Wahrheit" der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit stecke. Er spricht sogar von einer "grundsätzlichen Pflicht zur Rentabilität"; ohne sie könne der Betrieb "auf die Dauer nicht leben, geschweige denn seine Gliedaufgabe in der Gesamtwirtschaft erfüllen". Was er jedoch ablehnt - und hier treten die Spuren jener Zeit zutage -, ist "die Überspitzung des Profitstrebens, die Thronerhebung des Rentabilitätsgedankens zur alleinigen oder entscheidenden Richtschnur betrieblichen Wirtschaftens. Hier ragt noch ein Erbe liberalkapitalistischer Sinngebung in die deutsche Betriebswirtschaft und ihre Lehre hinein, das überwunden werden muß"³⁾.

Kosiols überbetriebliches Denken bricht schließlich da mit Macht durch, wo er auf die Grenzen des Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsstrebens zu sprechen kommt. Er sieht sie nämlich in den "berechtigten Lohnansprüchen der Gefolgschaft und der genügenden Berücksichtigung der Kaufkraft der Abnehmer"⁴⁾.

- LOHMANN -

Auf recht ähnliche Prioritäten stoßen wir bei einem Betriebswirtschaftler, der ansonsten der hier zu behandelnden Strömung schlecht einzuordnen ist: Lohmann.

Schlecht einzuordnen aus zwei Gründen. Zum einen sträubt er sich nachdrücklich dagegen, diesen Fragen immer noch Raum zu widmen; es sei

1) Kosiol, E., Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis, aaO., S. 60

2) Daselbst S. 61

3) Daselbst S. 61

4) Daselbst S. 62

jetzt an der Zeit, schreibt er in einem Literaturüberblick¹⁾, "daß sich die deutsche Betriebswirtschaftslehre im Wandel von Sozial- und Wirtschaftsverfassung des deutschen Volkes den dringenden Einzelproblemen zuwendet"²⁾. "Zum anderen läßt sich aus seiner während des Nationalsozialismus erschienenen "Betriebswirtschaftslehre"³⁾ keineswegs eine Betonung des Wirtschaftlichkeitsprinzips herauslesen. Das trennt ihn also von den Vorgenannten. Seine Stellungnahme soll denn auch weniger das Eindringen des nationalsozialistischen Geistes in die Betriebswirtschaftslehre belegen, als vielmehr ein Beispiel sein für die mannigfachen Standpunkte in jenem weiten und vorherrschenden Bereich zwischen dem Pro und Contra gegenüber der von der Ideologie vorgegebenen Linie. Prüft man die Rolle des Rentabilitätsprinzips bei Lohmann, so stößt man auf keine eindeutige Antwort. Auf keinen Fall verurteilt er das Streben der Unternehmung nach Rentabilität - er handelt ja auch bezeichnenderweise von der "Unternehmung" und nicht vom "Betrieb". An einer Stelle spricht er von dem " S t a n d p u n k t ", den er bei seinen " U n t e r s u c h u n g e n " einnimmt - was ja in etwa der Fragestellung unseres Kapitels entspricht. Dabei lehnt er es ausdrücklich ab, einen "Standpunkt" einzunehmen, von dem aus "alle Handlungen sämtlicher der Einzelwirtschaft angehörender Personenkreise gleichmäßig, gewissermaßen o b j e k t i v " ins Auge gefaßt werden. "Wir entschlossen uns aber, uns vorzugsweise auf den Standpunkt des obersten Willensorgans der Unternehmung zu stellen"⁴⁾. Eine Betrachtungsweise, die in der Sprache Sandigs als der "Unternehmerstandpunkt" heftig abgelehnt wird.

Darüber hinaus scheint allerdings nach Lohmanns Ansicht die Unternehmung sehr wesentlich bestimmt zu sein durch jene gesamtwirtschaftlichen Aufgabenstellungen, wie die, Einkommensquelle zu sein und die Bedarfsdeckung zu sichern. Die Unternehmung müsse sich in das Volksganze einfügen und

1) Lohmann, M., Zur neueren betriebswirtschaftlichen Literatur, in: Weltwirtschaftliches Archiv, 44. Bd. 1936 (II), S. 97* ff

2) Dasselbst S. 103*

3) Lohmann, M., Betriebswirtschaftslehre, Hamburg 1936, (1. Aufl.)

4) Dasselbst S. 26

den übergeordneten Zwecksetzungen entsprechen¹⁾. Die Rentabilität sei dabei nur die "Norm, an der sie (die Unternehmung) ihr Handeln zu orientieren sucht". Jedoch verbürge das Rentabilitätsstreben allein "nicht unbedingt die Erfüllung der völkischen und gesamtwirtschaftlichen Funktionen"²⁾. Diese Funktionen zu erfüllen, ist aber für Lohmann oberstes Ziel der Unternehmung, dadurch ist sie für ihn "charakterisiert". Man spürt bei seinen Ausführungen, daß er die Frage nach dem Identitätsprinzip nicht mehr für erörterns- und klärens-wert hält.

- LEHMANN -

Wenn Lehmann auf die Fragen der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität zu sprechen kommt, so geht es ihm dabei ganz sicher nicht um einen Beitrag zum Thema Identitätsprinzip. Er stößt vom Rechnungswesen her zu diesen Fragen vor³⁾ und hat dabei einmal die neue Wirtschaftsordnung vor Augen, sodann aber auch eindeutig die dahinter stehende Wirtschafts-ideologie des Nationalsozialismus.

Seine Ausführungen sind, wie er schreibt⁴⁾, "von der Überlegung beherrscht, daß das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen, wie es sich in der Zeit des wirtschaftlichen Liberalismus und Individualismus entwickelt hat, den heutigen Anschauungen in vieler Beziehung nicht mehr entspricht, und daß es deshalb weitgehend der Umgestaltung und Ausgestaltung bedarf, wenn es zu einem brauchbaren Werkzeug der Betriebsführung und Wirtschaftsordnung im Sinne nationalsozialistischer Wirtschaftsauffassung werden soll". Da die Generalthemen dieser Wirtschaftsauffassung

1) Lohmann, M. Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage Hamburg 1943, S. 143/144

2) Ebenda

3) Vgl. Lehmann, M.R., Der inhaltliche Ausbau des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens in der nationalsozialistischen Wirtschaft, in: Der praktische Betriebswirt 1936, S. 150, aber ders. auch in: Planvolles Rechnen ..., aaO.

4) Lehmann, M.R., Planvolles Rechnen ..., aaO., S. V

aber die Ausrichtung nach dem Gemeinwohl und die "Verpflichtung zur Höchstleistung" sind¹⁾, ergeben sich für Lehmann daraus Folgerungen für das Rechnungswesen. Es muß dem neuen Geiste, den gesamtwirtschaftlichen Zielsetzungen angepaßt werden.

Und in diesem Zusammenhang setzt Lehmann die uns interessierenden Schwerpunkte: Die "Gewinn- und Rentabilitätsrechnung" wird unwesentlich; in ihr kommt "die überholte privatwirtschaftliche oder privatkapitalistische Wirtschaftsauffassung am deutlichsten zum Ausdruck. Ich habe es deshalb als eine besonders vordringliche Aufgabe angesehen, aufzuzeigen, wie man die Abschlußrechnungen der Buchhaltung ..., umgestalten oder statistisch auswerten kann und muß, um so einige v o l k s w i r t s c h a f t l i c h besonders bedeutungsvolle Zahlengrößen zu errechnen"²⁾. Lehmann schlägt eine "innerbetriebliche Ergiebigkeitsrechnung" vor "mit dem Ziel der Überwindung oder wenigstens der Zurückdrängung des Rentabilitätsdenkens einerseits und der E r h ö h u n g d e r W i r t s c h a f t l i c h k e i t i m D i e n s t e d e r V o l k s g e m e i n s c h a f t i m G a n z e n "³⁾.

- SELLIEN -

Unter der Überschrift "Gemeinnutz und Rentabilität" setzt sich Sellien⁴⁾ mit der uns interessierenden Fragestellung auseinander. Obwohl er das in sehr knapper Form tut, schneidet er doch das einleitend aufgezeigte (Vgl. S. 97-99) grundsätzliche Dilemma unserer Wissenschaft an: Dem doktrinären Parteidenken, das den Gemeinnutz proklamierte und den Eigennutz verwarf, stand eine Wissenschaft gegenüber, die sich zum Rentabilitätsstreben bekannte, was doch eine "Voranstellung des Eigennutzes" bedeutete. "Man kann nicht ableugnen", schreibt Sellien, "daß die Ausdrücke

1) Lehmann, M.R., Planvolles Rechnen ..., aaO., S. 2

2) Dasselbst S. VI

3) Dasselbst S. VIII

4) Sellien, R., Betriebswirtschaftslehre - kurzgefaßt, Wiesbaden o.J., S.2/3

'Rentabilität' und 'Eigennutz' leicht zu irreführenden Gleichsetzungen Anlaß geben". Es sei zwar richtig, daß die Unternehmung "vom Rentabilitätsgedanken geleitet" werde, aber dahinter müsse nicht der Eigennutz stehen. Sellien führt aus, wozu statt dessen seines Erachtens das Rentabilitätsstreben diene:

- "1. um eine Betriebsleistung und damit die Erhaltung des Arbeitsplatzes möglich zu machen,
2. den an der Betriebsleistung Beteiligten (auch an den Unternehmer!) ein Entgelt zu gewähren,
3. die Verpflichtungen gegenüber der Gemeinschaft (Steuern etc.) zu erfüllen."

Das von Sellien gedeutete Rentabilitätsstreben dient also ausschließlich dem Zweck, der Unternehmung "die Verpflichtung gegenüber der Volksgemeinschaft zu erfüllen" helfen¹⁾.

Hier zeigt sich, was es bedeutet, wenn die Betriebswirtschaftslehre als "Gesinnungslehre" im Sinne Nicklischs verstanden wird: Um sie nicht als "Profitlehre" erscheinen zu lassen, wird alles Eigennützige am Rentabilitätsstreben weginterpretiert. Bei einem solchen Verständnis von Rentabilität würde allerdings der Grundsatz "Gemeinnutz geht vor Eigennutz" "praktisch verwirklicht" sein, - sofern dieses Verständnis in der Praxis vorzufinden wäre. Setzt man diese Gesinnung beim Unternehmer voraus, so kann das Rentabilitätsstreben nach Selliens Auffassung "fruchtbare Ergebnisse zeitigen". Ein solches Ergebnis "für die Volksgemeinschaft" sieht er beispielsweise darin, daß die Gewinnerzielung es ermögliche, "arbeitslosen Volksgenossen Brot und Arbeit zu geben"²⁾.

Dennoch bleibt auch Sellien bei der Rentabilität nicht stehen. Sie müsse ihrerseits wiederum "von der Wirtschaftlichkeit eines Betriebes geleitet sein"; es sei "wichtig, den Gewinn an der Wirtschaftlichkeit zu messen". - Aber was für eine Art Wirtschaftlichkeit ist das, die "Erkenntnisse über die nützliche oder weniger nützliche Arbeit innerhalb des Wirtschaftsganzen

1) Sellien, R., Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 2

2) Dasselbst S. 3

mit sich (bringt)", wie ist sie zu messen?

Die knappen Ausführungen Selliens lassen derlei Fragen offen und bleiben in diesem letzten Punkte daher schwerlich nachvollziehbar.

- NICKLISCH -

Es ist wohl nicht abwegig, die Ausführungen Selliens in Verbindung zu bringen mit den Gedankengängen Nicklischs, die ja Sellien in diesem Zusammenhang auch zitiert. Nicklisch darf als einer der typischsten Vertreter der hier aufgezeigten Tendenzen bezeichnet werden. Seine Gedanken mögen daher das Bild der von uns charakterisierten 'Strömung' abrunden.

Man muß ein wenig ausholen im Denken Nicklischs, um verständlich zu machen, wodurch sich seines Erachtens das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre identifizieren läßt.

Alle Betrachtungen Nicklischs sind getragen von einem sehr ausgeprägten Gemeinschaftsdenken, das stets die Verantwortung für das Ganze als Norm einschließt. So sieht er nie den Betrieb isoliert, sondern versteht ihn als "Glieder der Volksgemeinschaft"; davon wird im nächsten Kapitel noch ausführlicher die Rede sein müssen.

Sein Gemeinschaftsgedanke schlägt sich aber auch nieder, wenn er den Betrieb selbst ins Auge faßt und ihn als Betriebsgemeinschaft versteht. Diese Betriebsgemeinschaft erwirtschaftet gemeinsam den "Betriebsersatz". Diese neue summarische Größe setzt sich aus den Löhnen und Gehältern, sowie dem Gewinn zusammen; in ihr spiegelt sich Nicklischs Auffassung, "daß nicht das Kapital arbeitet, sondern der leistende Mensch"¹⁾.

¹⁾ Nicklisch, H., Der gegenwärtige Stand der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre und ihre Zukunft, in: Der praktische Betriebswirt 1936, S. 619

Die Folgerungen, die sich daraus ergeben, liegen auf der Hand: Der Betriebsertrag und nicht der Gewinn ist das Ziel alles betrieblichen Wirtschaftens. "Die Einsicht, daß nicht ein Gewinn, sondern der Betriebsertrag Zweck des Betriebslebens ist, beruht auf der Erkenntnis, daß der einzelne Betrieb eine Gemeinschaft ist und nach Gemeinschaftsregeln leben muß"¹⁾. Des weiteren kann die Rentabilität des Kapitals bei dieser Sicht verständlicherweise nicht mehr der Leitstern sein. Den Standpunkt der Rentabilität habe die normative Betriebswirtschaftslehre "längst der Forderung der Wirtschaftlichkeit unterworfen. Die Formel lautet: Die Rentabilität muß aus dem Grunde der Wirtschaftlichkeit erwachsen"²⁾. "der einzige zuverlässige Ausdruck für den Grad der Wirtschaftlichkeit" aber sei, so führt Nicklisch an anderer Stelle³⁾ aus, (eben) "das Verhältnis zwischen Betriebsleistung und Betriebsertrag". Nicklisch ereifert sich im folgenden dann darüber, daß trotzdem immer noch "wie schon zu Luca Pacciolis Zeiten der Gewinn und nicht der Betriebsertrag" ermittelt werde. Er bedauert, daß "Gewinn und Kapital" noch immer nicht in einem neuen Lichte gesehen werden, was sich in der "Herrschaft des Denkens in Kapitalrentabilität" ausdrücke; an ihre Stelle habe die "Leistungs- und Arbeitsrentabilität" zu treten⁴⁾. Doch nicht nur sein auf die Betriebswirtschaften bezogenes Denken, auch sein gesamtwirtschaftlicher Ansatzpunkt führten Nicklisch zum selben Ergebnis. - Wie schon erwähnt, hatte er bei seinen Überlegungen das "Wirtschaftsganze", die "Volksgemeinschaft" im Auge. Er stellte diese Werte ihrem Rang nach sogar "über die Gemeinschaft des einzelnen Betriebes" und damit "den Nutzen des Ganzen über den des einzelnen"⁵⁾. Eine Folgerung daraus ist für Nicklisch die, daß der Betrieb seine primäre Aufgabe in der Bedarfsdeckung zu sehen hat. Sonderlich in der gelenkten

1) Nicklisch, H., Profitlehre? in: Der praktische Betriebswirt 1934, S. 5

2) Dasselbst S. 2

3) Derselbe, Die neue deutsche Wirtschaft, aaO., S. 271

4) Ebenda

5) Derselbe, Profitlehre?, aaO., S. 2

Wirtschaft sei "kein Zweifel daran", daß ihr Ziel "die Deckung des Bedarfs des Volkes und der Volksgenossen ist, nicht die Rentabilität der Betriebe"¹⁾. Der Betriebsertrag und die aus ihm zu errechnende Wirtschaftlichkeit seien dabei wiederum die Größen, nach denen sich der Betrieb auszurichten habe, um dieses Ziel zu erreichen. Insofern ist für Nicklisch (und möglicherweise auch für Sellien) "das Problem der Wirtschaftlichkeit in der Gesamtwirtschaft verankert"²⁾, und der Betriebsertrag für den "Zusammenhang der einzelnen Betriebe in der Wirtschaft des Volkes" und für deren "Abstimmung" eine "entscheidende Größe"³⁾.

Auf jedem Weg der Betrachtung kommt Nicklisch also zu denselben The- sen. - Offen bleiben allerdings wesentliche, konkrete Fragen, wie die nach der Klärung des amorphen Begriffs der Betriebsleistung und deren Messung, ferner die Fragen: w e r bestimmt den zu deckenden Bedarf, w e l c h e r Bedarf soll gedeckt und nach was für Gesichtspunkten soll dabei vorgegangen werden?

Die Beurteilung des Standortes von Nicklisch ist nicht einfach. Ins Auge fällt auch bei der hier erörterten Frage zunächst die Verwandtschaft seines Denkens mit nationalsozialistischen Positionen. Nicklisch konnte in der Tat sicher sein, daß 'seine' Betriebswirtschaftslehre bei "Angriffen" der Nationalsozialisten auf unsere Wissenschaft "nichts zu fürchten" habe, wie er es selbst ausdrückte⁴⁾. Gleichzeitig betonte er aber auch, daß für ihn eben nicht erst in diesen Tagen der Betriebsertrag und nicht der Gewinn im Vordergrund stehe, und daß er diese seine Gedanken "konsequenterweise" entwickelt habe.

Doch so sehr Nicklisch die Eigenständigkeit seines Denkens herausstellt,

1) Nicklisch, H., Die neue deutsche Wirtschaft, aaO., S. 270

2) Derselbe, Profitlehre? aaO., S. 2

3) Derselbe, Die neue deutsche Wirtschaft, aaO., S. 271

4) Derselbe, Profitlehre? aaO., S. 3

dabei das "längst" unterstreicht und den Eindruck erweckt, als habe es für ihn nie eine andere Position gegeben, als die nun eingenommene, - die Frage nach seiner Autonomie und Integrität gegenüber den Strömungen der Zeit stellt sich. Sie stellt sich insbesondere dann, wenn man sich vergegenwärtigt, daß auch in der hier anstehenden Frage Nicklisch zu verschiedenen Zeiten verschiedene Standpunkte eingenommen hat. So stoßen wir in der vierten Auflage seiner allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, die er als Privatwirtschaftslehre (!) verstanden wissen will auf jene empirisch-realistische Betrachtungsweise. "Zu erkennen, was ist" - und nicht, was sein soll - ist dort noch Nicklischs Zielsetzung¹⁾. Und bei dieser Betrachtungsweise erkennt er in der Rentabilität den die Privatwirtschaftslehre "in ausschließlicher Weise" beherrschenden Begriff²⁾. In den folgenden Jahren ist freilich von diesem Standpunkt in den Schriften Nicklischs nichts mehr zu lesen, ein von sozialem Denken geprägter Normativismus wird immer mächtiger³⁾. Als dann der Nationalsozialismus in Deutschland zur Entfaltung kommt, sieht Nicklisch nicht nur keinen Grund, sich von dieser Gedankenwelt zu distanzieren, sondern meint, ihm seine Unterstützung nicht versagen zu dürfen. Davon war bereits die Rede. - Ob aus dieser Entwicklung mit durchaus unterschiedlichen Akzentuierungen jedoch ein Verfallen-sein an die Strömungen der Zeit herauszulesen ist, oder ob sich hier der Weg eines suchenden und am Ende irregegangenen Gewissens abzeichnet, kann in dieser Arbeit nicht entschieden werden.

1) Nicklisch, H., Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie), 4. Aufl., Stuttgart 1920, S. 5

2) Dasselbst, S. 2

3) Nicklisch muß man, nach seinem eigenen Urteil, den Sozialisten zu rechnen. In seiner Schrift "Neue deutsche Wirtschaftsführung", aaO., spricht er davon, daß er die "Grundzüge des deutschen Sozialismus" formuliert habe (dasselbst S. 59).

Die bisher zu Wort gekommenen Autoren ließen sich aufgrund ähnlich gelagerter Tendenzen unseres Erachtens in etwa zu einer - wie wir es nannten - Hauptströmung zusammenfassen. Ausschlaggebend war dabei, daß in einigen Punkten vergleichbare Akzentuierungen festzustellen waren.

Es will uns jedoch scheinen, als ob bei den Betriebswirtschaftlern, von denen nun noch die Rede sein soll, das Verbindende mit den Vorgenannten noch einen Grad geringer, die persönlichen Varianten noch einen Ton kräftiger sind. Eine dennoch behauptete Synopse würde unseres Erachtens zu sehr den Eindruck des Gewaltigen erwecken. Durch anders gesetzte Schwerpunkte oder auch durch eine incomparable, eigene Art der Betrachtung divergieren die noch Darzustellenden doch zu sehr, um sie noch auf einen sinnvollen Nenner bringen zu können. - Das veranlaßte uns an dieser Stelle eine kleine Zäsur zu setzen.

- SANDIG -

Die Gemeinsamkeiten über die Zäsur hinweg treten gleich zutage, wenn wir nun auf Sandig eingehen.

Das mit Nicklisch Verbindende, soweit es hier von Interesse ist, beruht in der Idee der Betriebsgemeinschaft. Aber Sandig greift - und damit sprengt er unseres Erachtens den bisher gesteckten Rahmen - diese Idee nicht nur auf als ein auch zu beachtendes Postulat. Er erhebt sie, um das Ergebnis vorwegzunehmen, zum Identitätsprinzip der Betriebswirtschaftslehre.

Welche Erwägungen führen Sandig zu diesem entscheidenden und ungewöhnlichen Schritt? - Es kam bereits zum Ausdruck, daß für ihn der Anbruch des neuen Reiches auch in der Wissenschaft einen Wendepunkt bedeutet. Eine "Überprüfung" und "Neuorientierung" der bisherigen Standpunkte sei dadurch erforderlich geworden.

Der "Standpunkt der Unternehmung", vor allem als "Standpunkt des Unter-

nehmers" und als "Kapitalverwertungsstandpunkt" habe zu einer "engen Begrenzung des Arbeitsfeldes" geführt¹⁾: "zu einer Beschränkung des Blickfeldes auf Kapital und Vermögen, auf das was sich im Rechnungswesen niederschlägt ... auf den Innenbetrieb ... auf die Unternehmungen" (d.h. nur auf e i n e Form von Betrieben).

Wirtschaften bedeutet aber nach Sandig mehr als in erster Linie "Kapital erhalten und mehren". Die "nationalsozialistische Revolution" habe das politisch und betriebswirtschaftlich Notwendige zum Ziel gesetzt, indem sie die Forderung nach der Betriebsgemeinschaft erhob. "Mit kühnem Wurf wurde mit dem Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit vom 20. Januar 1934 die Idee der Betriebsgemeinschaft in den Mittelpunkt des Betriebsaufbaues und des Betriebslebens gestellt"²⁾. Sandig weist zudem auf die zahlreichen Einrichtungen hin, die auf dieses Ziel hin geschaffen worden seien: die Deutsche Arbeitsfront, Betriebsferien, Werkscharen, der Nationalsozialistische Musterbetrieb, etc... Diese "neuen Tatsachen" verlangten "eine kompromißlose Eingliederung in die Betriebswirtschaftslehre"³⁾. Es gehe nicht an, sie nur deskriptiv zu erfassen, oder sie gar vom "alten Standpunkt" aus zu werten; allzu leicht werde dabei die Rentabilität zur "Richtschnur", mit der die Betriebsgemeinschaft jedoch nicht zu messen sei. "Deshalb muß der Standpunkt der Unternehmung aus der Betriebswirtschaftslehre verschwinden"⁴⁾. An die Adresse der Vertreter dieses "alten Standpunktes" ist daher Sandigs Forderung gerichtet, sich neu zu orientieren. Das Ergebnis der "Neuorientierung" müßte dann "der Standpunkt der Betriebsgemeinschaft" als Auswahlgesichtspunkt der Betriebswirtschaftslehre sein. Die "normative und organische Fachrichtung" habe nun gewissermaßen den Vorzug, so hört man es heraus, diese Zusammenhänge schon "beizeiten", d.h. vor dem Umschwung erkannt zu haben.

-
- 1) Sandig, C., Der Untersuchungsstandpunkt der Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 127/128
 - 2) Sandig, C., Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem, Berlin 1937, S. 7
 - 3) Derselbe, Der Untersuchungsstandpunkt der Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 129
 - 4) Dasselbst S. 130

Logischerweise ist mit dieser "Neuorientierung" eine folgenreiche "Verlagerung des Blickfeldes" verbunden, nach Sandigs¹⁾ eigenen Worten "von der Geldrechnung auf das Leistungsdenken, vom Kapital auf den Menschen, von der Unternehmung auf ihren inneren Bestand, den Betrieb".

Sandig legt besonderen Wert darauf, seinen Standpunkt gegen das Mißverständnis abzusichern, das Fundament der Betriebsgemeinschaft seien "materielle Interessen", wie das beim Standpunkt der bisher gelehrteten "Erwerbslehren" der Fall sei. "Unter keinen Umständen darf eine Ersetzung der früheren Unternehmererwerbslehre durch eine Erwerbslehre der Betriebsgemeinschaft erfolgen"²⁾. Mit Arnholds Worten charakterisiert er das Wesen 'seiner' Betriebsgemeinschaft als ein "Mitdenken", "Mitfühlen", "Mitschaffen" an der gleichen Aufgabe, als ein "Zusammenstehen aus innerem Müssen"³⁾. "Der Begriff der Betriebsgemeinschaft", schreibt Sandig selbst, "ist Ausdruck für eine Idee ..., Betriebsgemeinschaft ist ein Idealbegriff". Das Ideal beruht dabei in einer "geistigen Gemeinschaft", die eine "Unternehmungsidee als Lebensgrund" hat⁴⁾. Sandig erhebt sich damit, wie er meint, über das quantifizierende Betrachten des Betriebes, wie es die Identitätsprinzipien "Rentabilität", "Wirtschaftlichkeit", "Ergiebigkeit" mit sich bringen. "Man hebt mit all diesen Auswahlprinzipien aus der Masse des wirtschaftlichen Geschehens nur das mengenmäßig Erfäßbare heraus." Die Betriebsgemeinschaft aber sei "nicht mit dem Metermaß zu messen"⁵⁾.

Was läßt sich abrundend zu Sandigs Standpunkt sagen? - Das Reden darüber darf auf jeden Fall nicht abschließen, ohne auch bei ihm an die gesamtwirtschaftlichen Aspekte wenigstens zu erinnern; man würde sonst

1) Sandig, G., Der Untersuchungsstandpunkt der Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 131

2) Dasselbst S. 131

3) Derselbe, Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem, aaO., S. 10

4) Dasselbst S. 9

5) Derselbe, Der Untersuchungsstandpunkt, aaO., S. 132

seinem Denken, wie dem Nicklischs, so etwas wie den tieferen Sinn nehmen. Wir können es jedoch bei einer Erwähnung bewenden lassen, da wir in diesem Punkte verstärkt auf das bereits dargestellte Denken Nicklischs verweisen können, dem sich Sandig weitgehend anschließt. Auch für ihn ist die Betriebsgemeinschaft eingebettet in ein "größeres Ganzes", und ihr Sinn "erwächst aus der Notwendigkeit das Ganze zu fördern und die Gliedschaft der Unternehmung im Ganzen zu erhalten"¹⁾; das "ausschlaggebende Kriterium" vom Standpunkt der Betriebsgemeinschaft ist "die Leistung für die Gemeinschaft des Volkes"²⁾. Auch diese wenigen Striche bestätigen, was sich zuvor herausstellte: Der Standpunkt Sandigs unterstellt einen Idealbetrieb, der sich gleichzeitig mit dem "Nationalsozialistischen Musterbetrieb" deckt und decken soll. Ja, er sieht "in den im Geiste der nationalsozialistischen Weltanschauung geführten Betrieben" seine Gemeinschaftsidee "lebendig" vor sich³⁾. Dieser Betrieb allein entspricht seinem Auswahlgesichtspunkt.

- GUTENBERG -

Sehr klar ist Gutenberg auf jene Verlagerung hin zum Leistungsdenken eingegangen und hat sie in ihren Konsequenzen zu Ende gedacht. Mit der Darstellung seiner Ausführungen läßt sich daher verdeutlichen, was bei anderen Autoren zum Teil nur tendenziell vorhanden war.

Angesichts der Wirtschaftsführung des Dritten Reiches zeichnen sich für Gutenberg zwei Typen von Unternehmen ab. Sie sind durch verschiedene Leitvorstellungen nach denen sie sich ausrichten, charakterisiert; er nennt diese Leitvorstellungen nicht Identitätsprinzipien, sondern "Funktions-schemen" der Unternehmen.

1) Sandig, C., Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem, aaO., S. 8

2) Derselbe, Der Untersuchungsstandpunkt ... aaO., S. 132

3) Derselbe, Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem, aaO., S. 8

Das eine davon ist das "Funktionsschema des privatwirtschaftlichen Kapitaleinsatzes", das er mit folgenden Stichworten umreißt: "Kapitalbesitz - Kapitalverwertung - Kapitalüberschuß - Verteilung dieses Überschusses an die Kapitalbesitzer aufgrund ihrer Besitztitel"¹⁾. Eine "erwerbswirtschaftliche Betätigung", die sich nach diesem Schema vollzieht, hat als "Primäreffekt" "die Erwirtschaftung einer Kapitalrendite", während die "Sachgütererstellung" dabei zum "abgeleiteten Sekundäreffekt" herabsinkt. Gutenberg nennt das kurz das "K a p i t a l s c h e m a". Ihm stellt er das "S a c h s c h e m a" oder "Leistungsprinzip", wie er es auch nennt, gegenüber, das er stichwortartig so beschreibt: "Arbeitseinsatz - Produktion - Sachgut". Die "Effekte" sind hierbei in der Rangordnung vertauscht: Der "Primäreffekt" ist bei dieser Ausrichtung der "unternehmungswirtschaftlichen Betätigung" die "Sachgütererstellung" - "die Erwirtschaftung einer Rente" dagegen der "Sekundäreffekt"²⁾. Bemerkenswert ist nun bei dieser Gegenüberstellung, daß Gutenberg die beiden Schemen nicht gleichgeordnet nebeneinanderstellt, sondern in einem zeitlichen Nacheinander sieht: Jeder der beiden Epochen, der vor und der während des Nationalsozialismus ist, wie Gutenberg meint, ihr Schema zuzuordnen.

So war das "Kapitalschema" oder "Besitzprinzip", wie er es auch nennt, bezeichnend für die liberalistische Epoche, die noch keinerlei "übergeordnete Zielsetzungen" anerkannte. Die Entwicklung sei aber weitergegangen. Inzwischen habe man sich auf die "Urfunktion einzelwirtschaftlicher Betätigung" zurückbesonnen, die darin bestehe, "für andere Sachgüter, Dienst- und Arbeitsleistungen zu erstellen"³⁾; gerade der Leistungsgedanke werde

1) Gutenberg, E., Die Stellung des Rechnungswesens ..., aaO., S. 211

2) Daselbst S. 212

3) Daselbst S. 212 - Zwei "Arten von Unternehmungen" mit verschiedenen "Unternehmenszielen" hat Gutenberg bereits 1929 unterschieden. (Vgl. Gutenberg: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, aaO., S. 32) doch sah er sie damals als gleichzeitige Möglichkeiten nebeneinander, ohne ideologische Bedingtheit. Die Forderung nach der "Besinnung" auf die "Urfunktion einzelwirtschaftlicher Betätigung" oder eine Kritik am Fehlen "übergeordneter Zielsetzungen" findet sich - wie man vermuten könnte - allerdings in der Schrift von 1929 nicht. In derselben Weise wie Gutenberg im Dritten Reich das "Sachsche" als gegeben und unstrittig akzeptiert, ging er 1929 von der Erzielung von Gewinn als Unternehmungsziel aus.

auf mannigfache Weise vom Nationalsozialismus mit Nachdruck propagiert, um "das Äußerste an Leistungsenergien" zu "mobilisieren"¹⁾.

An anderer Stelle²⁾ beschreibt Gutenberg diesen Sachverhalt so: "Die Produktionsmenge ist nunmehr also nicht nur Mittel maximaler Gewinnerzielung, sondern Selbstzweck. Sie wird ohne Rücksicht auf den größtmöglichen Gewinn des Unternehmens lediglich aus Interesse an möglichst guter Markversorgung gefordert. So gesehen ist das **L e i s t u n g s m a x i m u m** letztes Produktionsziel, ja überhaupt der Sinn des Arbeits- und Kapitaleinsatzes in den Unternehmen."

Den Schluß, den Gutenberg aus diesen Veränderungen zieht, ist der, daß die Unternehmen heute nach einem anderen, nämlich jenem "Sachschemata" funktionierten.

Die Besonderheit dieses "Sachschemas" beruht im Dritten Reich darin, daß sein Ziel, die Leistungserstellung, nicht in voller Selbstbestimmung durch die Betriebe geschieht, sondern gebunden ist an das "staatspolitisch Gewollte", den "volkswirtschaftlichen Auftrag". Davon war bereits die Rede. Diese, das Dritte Reich kennzeichnende Ausrichtung auf die Gesamtwirtschaft hat, wie schon gezeigt wurde, für die Betriebswirtschaftslehre mancherlei Folgen. Eine dieser Folgen ist nach Gutenbergs Auffassung eine neue Interpretation des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit - eine Tatsache, auf die wir bereits bei anderen Autoren gestoßen sind. Während "im liberalistischen Unternehmen" die "technische Rationalität" (= Wirtschaftlichkeit in einem engeren Sinne³⁾) der Rentabilität untergeordnet war, habe sich dieses Verhältnis in der neuen Wirtschaft verschoben. "In dem Maße nun, in welchem man den Schwerpunkt unternehmungswirtschaftlicher Betätigung von der privatwirtschaftlichen in die volkswirtschaftliche Aufgaben- und

1) Gutenberg, E., Die Stellung des Rechnungswesens ..., aaO., S. 217

2) Derselbe, Grundsätzliches zum Problem der betriebswirtschaftlichen Leistungsbewertung und der Preisstellung, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift zum 60. Geburtstag von W. Kalveram, Berlin - Wien 1942, S. 309

3) Gutenberg verwendet nämlich den Begriff der Wirtschaftlichkeit auch als Oberbegriff, insofern als er sowohl in der Rentabilität als auch in der "technischen Rationalität" "Abwandlungen" des "Prinzips der Wirtschaftlichkeit" sieht.

Auftragserfüllung verlegt, verliert der betriebswirtschaftliche Grundsatz der Wirtschaftlichkeit seine privatwirtschaftliche Ausschließlichkeit"; der Grundsatz wird zu einem "einzelwirtschaftlichen Anwendungsfall einer volkswirtschaftlichen Maxime"¹⁾.

Das eigentlich Kennzeichnende der neuen Wirtschaft aber bleibt für Gutenberg die endgültige Ablösung des "Kapitalschemas". Allein das "Sachsche" entspricht nach seiner Ansicht der nationalsozialistischen Wirtschaftsauffassung und -führung und ist folglich für ihn von nun an die Grundlage für betriebswirtschaftliche Erörterungen.

Für Gutenberg besteht kein Zweifel daran, daß "alle wesentlichen betriebswirtschaftlichen Aussagen über die Unternehmung als Gebilde und Prozeß auf der Grundlage des Sachschemas" zu machen sind. Als Beispiel greift er die Erklärung des Kapitaleinsatzes in der Unternehmung heraus: Nach dem Sachsche "dient" das Kapital p r i m ä r "der Steigerung der sachlichen Ergiebigkeit" und erst in zweiter Linie als Einkommensquelle seines Eigentümers²⁾.

Was läßt sich auf einen kurzen Nenner gebracht, diesen Ausführungen entnehmen? - Der vom Nationalsozialismus geschaffene Arbeitsmythos und das propagierte überspitzte Leistungsdenken haben in der Betriebswirtschaftslehre ihren Niederschlag gefunden. Im Denken Gutenbergs führten sie zu jener klaren Gegenüberstellung von Kapital - und Sachsche mit dem Ergebnis einer eindeutigen Entscheidung für das Sachsche. Darin ist bei ihm mehr zu sehen als ein bloßes Gewinnen neuer Aspekte; es bedeutet für Gutenberg einen Wandel des Betrachtungsstandpunktes der Betriebswirtschaftslehre.

1) Gutenberg, E., Die Stellung des Rechnungswesens ..., aaO., S. 219
2) Dasselbst S. 212

- AULER -

Das Propagieren der Leistungsidee durch den Nationalsozialismus veranlaßte Gutenberg ganz grundlegend von einem neuen "Funktionsschema" zu reden. - Bei anderen Autoren ist es angemessener von jenen Schwerpunktsverlagerungen zu reden.

Sie tendieren aber teilweise ebenfalls dahin, den Auswahlgesichtspunkt unter dem die Betriebswirtschaften zu betrachten seien, wenigstens in der Richtung auf das Leistungsdenken zu verschieben. Zu diesen Betriebswirtschaftern kann, neben bereits Genannten, auch Auler gezählt werden.

Im Kapitel über die Wertbezogenheit haben wir festgestellt, daß Auler von einem grundsätzlichen Gesinnungswandel im Dritten Reich ausgeht, nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in den Wissenschaften über sie. Und wie immer, wo im Dritten Reich ein solcher Wandel betont wird, ist neben dem Marxismus vor allem der Liberalismus sozusagen der vielbescholtene Prügelknabe. "Auf dem Gebiete der Wirtschaft erfolgt eine betonte Abkehr von der marxistischen Lehre mit ihrer Tendenz der Vergesellschaftung der Wirtschaft sowie von der individualistisch-liberalistischen Doktrin, nach welcher das reine Rentabilitätsstreben zum Prinzip erhoben wird. In der organischen Wirtschaft sind der Leistungs- und der Gemeinschaftsgedanke führend"¹⁾.

In einem Atemzug kommt hier Auler auf die Punkte zu sprechen, die für uns von Interesse sind. In den beiden Sätzen konzentriert er die entscheidende Gegenüberstellung.

Dem Übergang von der alten Wirtschaftsordnung liberalistischer Prägung zur "organischen Wirtschaft" entspreche bei den Betrieben eine Ablösung der obersten Zielsetzung, nämlich des Rentabilitätsstrebens durch das Leistungs- und Gemeinschaftsdenken. Auler unterstreicht gleichzeitig, indem er das Leistungs- und Gemeinschaftsdenken - wenn auch nicht expressis verbis - dem Ausleseprinzip "Rentabilität" gegenüberstellt,

1) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre auf neuen Wegen, aaO., S. 88

den Rang, den er diesen neuen Leitgedanken zumißt. Denn man darf wohl davon ausgehen, daß auch er nur Vergleichbares - nämlich Ausleseprinzipien des Faches - einander gegenüberstellt.

Wie er die neuen Prioritäten im einzelnen sieht, führt Auler wie folgt aus.

(a) Zum Gemeinschaftsdenken: Es geht ihm nicht darum, das "Gewinnstreben" rundweg als "unmoralisch" zu kennzeichnen. "Das hieße die Belange der Wirtschaft verkennen." Wogegen er sich wendet, ist die Auffassung, nach der das Gewinndenken "das A und O des Handelns für den Betriebsführer" ist. - "Die Rücksicht auf das Wohl des Volkes muß sein Tun oder Unterlassen bestimmen"¹⁾. Dabei habe "das reine Geld- und Gewinndenken", wie die wirtschaftliche Entwicklung gezeigt habe, noch "nichts mit der Gemeinwirtschaftlichkeit zu tun"²⁾. Für Auler muß also das Gewinnstreben "eingebunden und überstrahlt sein von dem Gedanken der Gemeinwirtschaftlichkeit", der sich in der Frage zusammenziehen läßt: "Was (ist) auf die Volksgesamtheit bezogen wertvoll?" - Nur der Betriebsführer, der dieser Fragestellung den Primat einräumt, genügt seiner "nationalwirtschaftlichen Pflichterfüllung", denn - und darin konzentriert Auler schließlich diese Überlegungen - "über der Rentabilität steht die Sittlichkeit, die jedes Wirtschaften bestimmen muß"³⁾.

(b) Doch dieses "Gemeinschaftsdenken" ist nur der eine Schwerpunkt innerhalb der neuen Prioritäten bei Auler. "Darüber hinaus muß das Gewinndenken durch das Leistungsdenken abgelöst werden"⁴⁾. Ohne die beiden Schwerpunkte untereinander zu gewichten, erhebt Auler nun auch für das Leistungsdenken ähnliche Ansprüche, wie für das Gemeinschaftsdenken: Die "Leistungswirtschaft" müsse an die Stelle der "Gewinnwirtschaft" treten, wobei das Maß für die Leistung allerdings nicht der Gewinn sein könne. Die Frage, mit welchem Maß denn die Betriebsleistung zu messen sei, beantwortet Auler vielmehr so: "Der

1) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre ..., aaO., S. 111

2) Derselbe, Organische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 16

3) Derselbe, Die Betriebswirtschaftslehre ..., aaO., S. 91

4) Dasselbst, S. 111

Wert der Betriebsleistung wird letzten Endes daran gemessen, wie weit der Betrieb durch seine Leistungen an der Erhaltung von Volk und Rasse mitzuwirken vermag, und welche Leistungen er hierfür vollbracht hat"¹⁾.

Die Ausführungen Aulers, betrachtet unter der Fragestellung, welches die neuen Leitvorstellungen für die Betriebswirtschaftslehre im Nationalsozialismus seien, lassen uns zwar auf Gedanken stoßen, die uns bei früher genannten Autoren schon mehrfach begegnet sind. Doch "darüber hinaus" tauchte das Leistungsdenken - anklingend an Guttenbergs "Leistungsprinzip" - als neuer Schwerpunkt auf.

Auch die beiden Betriebswirte, auf die wir nun kurz zu sprechen kommen, ließen sich durchaus vorangestellten Gruppierungen zugesellen: sie gehen ihren wesentlichen Schwerpunkten nach konform mit mancher bereits vorgetragenen Auffassung. Wir nennen sie eigentlich nur darum ziemlich am Ende der Reihe miteinander, weil sich bei ihnen in die Erörterung um Wirtschaftlichkeit und Rentabilität ein neuer Aspekt mischt: der überbetriebliche Gesichtspunkt der Lenkung der Produktionsfaktoren innerhalb der Volkswirtschaft.

Dieser Gesichtspunkt zeugt wiederum für das Hervortreten einer nun längst geläufigen Tendenz: die Betonung des gesamtwirtschaftlichen Aspektes.

- BESTE -

Bei Beste steht dieser Zug geradezu beherrschend im Vordergrund und bestimmt sein Urteil über die Rentabilität. Seiner Auffassung nach sollte beispielsweise der Betriebswirtschaftslehre daran liegen, "daß die Unternehmungen unter einer Wirtschaftsordnung und im Geiste einer Wirtschaftsordnung arbeiten, unter der sie sich nach dem Ideal der Betriebs-

1) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre ..., aaO., S. 111

wirtschaftslehre zu betätigen vermögen"¹⁾. Unter der vergangenen Wirtschaftsordnung war das nicht möglich, und damit kommt Beste in dem zitierten Artikel auf die Lenkung der Produktionsfaktoren zu sprechen. Sie sei bisher nach der größtmöglichen Rentabilität des Kapitals erfolgt, doch "die Unzulänglichkeit dieser Richtschnur ist offenbar; denn in ihr lag die Ursache dafür, daß Werte, nicht nur Kapital, in Gefahr gerieten vernichtet zu werden", wie er meint. Da solche "Störungen" aber letzten Endes immer die Unternehmungen treffen, "muß die Betriebswirtschaftslehre Wege zur Beseitigung dieses Übels zeigen"²⁾. Hier liegen nach Beste sogar "die eigentlichen Probleme der Betriebswirtschaftslehre", und so hat sie sich denn auch um "die richtige Lenkung der Produktionsfaktoren bemüht", d.h., "wenigstens" die Richtung der Betriebswirtschaftslehre, "zu der ich mich bekenne", wie er schreibt³⁾.

Das Ergebnis der Bemühungen sieht in kurzen Worten so aus: Das Gelddenken und Rentabilitätsstreben ist nach Beste keineswegs in Bausch und Bogen zu verdammen; "ohne Rentabilität kann ein Unternehmen auf die Dauer nicht bestehen, nicht in der Verkehrswirtschaft, aber auch nicht in der gelenkten Wirtschaft"⁴⁾.

Das bedeutet nun aber für Beste noch nicht, daß die Rentabilität auch die Richtschnur für die Lenkung der Produktionsfaktoren abgeben kann; sie ist, wie schon betont, als "ungeeignet" dafür erkannt worden. "Ein anderer brauchbarer Wegweiser für die Produktionsfaktoren" mußte von der Betriebswirtschaftslehre aufgerichtet werden: "statt oder vielmehr neben der Rentabilität die Wirtschaftlichkeit". Beste präzisiert das im Anschluß daran. "Es geht nicht darum, daß die einzelne Unternehmung möglichst hohe Profite erzielt, als vielmehr darum, daß ihre Leistungen der Befriedigung gesamtwirtschaftlicher, wichtiger Bedürfnisse dienen

1) Beste, Th., Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsordnung, in: Wirtschaftslenkung und Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 60. Geburtstag von Ernst Walb, Leipzig 1940, S. 29

2) Dasselbst S. 32

3) Ebenda

4) Dasselbst S. 39

und mit höchstmöglicher Wirtschaftlichkeit erstellt werden. Je dringender diese Bedürfnisse sind, einen um so höheren Anspruch auf Versorgung mit Produktionsfaktoren hat das Unternehmen¹⁾. Über die Dringlichkeit der Bedürfnisse zu entscheiden, fällt allerdings auch nach Bestes Auffassung nicht mehr unter die Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre. Wie er sich die Lenkung der Produktionsfaktoren vorstelle - er denkt hier neben dem staatlichen Eingriff an die Grenzkostenrechnung nach Schmalenbach - interessiert an dieser Stelle nicht. Für uns ist wesentlich in welche Zusammenhänge Beste das Rentabilitätsstreben stellt und durch welche, sonst nicht berücksichtigten Aspekte er es in Frage gestellt sieht.

Beste hat seine Gedanken zwar schon, wie er schreibt, "in der Verkehrswirtschaft" entwickelt. 'Seine' Richtung der Betriebswirtschaftslehre - und er bezieht hier auch Walb ein - habe schon damals "das Interesse des einzelnen dem der Gesamtheit ... nachgeordnet"²⁾. Doch findet Beste sich verständlicherweise durch die politisch-wirtschaftliche Entwicklung bestätigt, aktualisiert und gewissermaßen ins rechte Licht gerückt.

- HASENACK -

Nun noch kurz zur Darstellung der Zusammenhänge bei Hasenack.

Die Berührungspunkte mit Beste wurden bereits angesprochen; das hervortretende gesamtwirtschaftliche Denken und daraus resultierend der Gesichtspunkt der Lenkung der Produktionsfaktoren.

Die Ausprägung des gesamtwirtschaftlichen Denkens bei Hasenack braucht hier nicht näher aufgezeigt zu werden. Es genügt darauf hinzuweisen, daß auch für ihn der Betrieb "Bestandteil und Glied der Gesamt-

1) Beste, Th., Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsordnung, aaO., S. 33

2) Dasselbst S. 43

wirtschaft" ist, und es genügt, seine darauf aufbauenden, schon an früherer Stelle wiedergegebenen Wertsetzungen zu kennen, die er im Rahmen seiner "betrieblichen Lebenslehre" entwickelt hat.

Unter der für ihn grundlegenden Fragestellung, welche Betriebe "gesund" und damit "erhaltungs- und erneuerungswürdig" sind, stellt Hasenack Maßstäbe auf, die auch das "Rentabilitätsproblem", wie er es nennt, berühren.

Diese obersten Maßstäbe sind bekanntlich: der Grad der verwirklichten Wirtschaftlichkeit und der "Wert eines Betriebes für das Volksganze"¹⁾ - nicht jedoch, so möchte man hinzufügen, die erzielte Rentabilität. Obwohl Hasenacks Stellungnahme zur Rentabilität keineswegs negativ ausfällt; er gesteht den Unternehmungen durchaus zu, daß sie "auf die Dauer nicht existieren, wenn sie nicht aus eigener Kraft rentabel sind", und daß daher auch eine Rentabilitätsrechnung "unbedingt" nötig ist. "Aber", so fährt er fort, "weder das anständige und tüchtige Streben nach Rentabilität ... noch das betriebliche Bedürfnis nach einer guten Rentabilitätsrechnung bedeutet gleichzeitig notwendig die Auffassung, daß die Kapitalien und Arbeitskräfte der Volkswirtschaft an diejenigen Stellen gelenkt werden sollen, wo jeweils die höchste privatwirtschaftliche Rendite erzielbar ist. Diese letztere Auffassung ist allerdings sachlich unhaltbar"²⁾. Bei ihr seien die "Bindungen organischer Wirtschaft" außer acht gelassen³⁾. Er verweist auf den schon bei anderen Autoren herausgestellten Konflikt zwischen betriebs- und volkswirtschaftlichem Denken und warnt davor, diese Spannungen "zu bagatellisieren oder sie gar zu leugnen". Es sind "natürliche Interessengegensätze zwischen Gemeinnutz und Eigennutz vorhanden, bei denen selbstverständlich das Wohlergehen des Volkes die Vorhand haben muß, gegenüber Privat-, Betriebs- und Gruppenegoismus"⁴⁾.

1) Hasenack, W., Aufbau und wirtschaftspolitische Aufgaben ... aaO., S. 228

2) Ebenda

3) Dasselbst S. 229

4) Ebenda

So stoßen wir also auch bei Hasenack auf eine nun bereits geläufige Erscheinung: Das "Rentabilitätsproblem" ist in seine Grenzen gewiesen durch ihm übergeordnete, 'gemeinnützige' Gesichtspunkte.

Die bis jetzt wiedergegebenen Stellungnahmen haben uns die eingangs herausgestellten Tendenzen in mancherlei Variationen vor Augen geführt. Die Abweichungen bestehen u.a. darin, in welchem Maße sich sozusagen die Spuren der Zeit in diesen Stellungnahmen nachziehen lassen. So unterscheiden sich zweifelsohne z.B. die Position Lohmanns von der Sandigs nicht zuletzt durch die verschiedene Ferne bzw. Nähe zum ideologischen Konzept des Nationalsozialismus.

Am Schluß dieser Reihe soll nun eine Stellungnahme stehen, bei der schon nicht mehr von 'Spuren' und 'Nähe' die Rede sein kann, sondern die man als unverfälschte Interpretation nationalsozialistischen Gedankengutes, angewandt auf unsere Fragestellung, ansprechen könnte - ja wenn man so will, als die Stimme des Nationalsozialismus auf dem Boden des Faches. - Wir meinen Thoms.

- THOMS -

Sein geistiger Standort, der bekanntlich sogar die Rassenlehre und den Blut-und-Boden-Mythos einschließt, wurde oben bereits als unzweifelhaft nationalsozialistisch "präzisiert".

Seine Stellungnahme zur "mißverstandenen Rentabilität"¹⁾ muß man auf dem Hintergrund des Bildes sehen, das Thoms vom Betrieb und seiner Leistung entwirft. Jede Betriebsleistung ist danach in Beziehung zu setzen zur "großen Volksaufgabe". "Die historische Aufgabe, die dem Volk gestellt ist", zu erfüllen, ist das Ziel, auf das jede betriebliche Leistung ausgerichtet sein muß. "Leisten heißt daher nicht Erwerben für das Individuum, sondern Handeln für Volk und Staat"²⁾.

1) Thoms, W., Umbruch der Betriebswirtschaft, aaO., S. 48 ff

2) Dasselbst S. 37/38

Doch damit nicht genug. Die Betriebsleistung erfährt bei Thoms über die rein wirtschaftlichen Zusammenhänge hinaus sozusagen eine weitere Verklärung, indem er sie "als Ausdruck der völkischen Kraft und Lebensentfaltung" wertet. Schließlich "offenbart" sich für ihn in der Betriebsleistung "das Volk in seiner Artung"¹⁾. - Man ist angesichts solcher Wertungen geneigt in Anlehnung an Neurohr von einem 'Mythos der Leistung' zu reden.

Wer den Betrieb dergestalt als Stätte der Leistung für das Volk im Sinne des Nationalsozialismus feiert, kann unmöglich gleichzeitig im Rentabilitätsstreben eine Leitmaxime des Betriebes sehen und die Rentabilitätsrechnung als die den Betrieb beherrschende gelten lassen. - Die Rechnung "über den Leistungsprozeß und das Leistungsergebnis" wird nunmehr als "die bedeutsamste Rechnung des Betriebes" betrachtet²⁾.

Gewiß, Thoms wendet sich nicht gegen "die Rentabilität als solche"³⁾; sie zu berechnen wird sogar als "nützlich angesehen, nach ihr zu streben, als eine "menschlich verständliche und wirtschaftlich nicht gefährliche Handlung" gleichsam verziehen⁴⁾. Nur eines darf die Rentabilität auch nur entfernt nicht beanspruchen wollen: die Priorität. "Der Nationalsozialismus lehnt mit aller Entschiedenheit den Vorrang und den Herrschaftsanspruch des Kapitals in der Wirtschaft ab. ... Er bestimmt einen natürlichen Rang zwischen Arbeit und Kapital. Aber auch die Gleichrangigkeit wird nicht anerkannt. A r b e i t s c h a f f t K a p i t a l "⁵⁾.

Demzufolge wird auch das Verhältnis von Kosten zu Erlösen als "viel bedeutsamer" eingestuft, als das von Kapital und Gewinn. Das Kapital ist nunmehr das Bewirkte, die Arbeit das alles Bewirkende; ihr gebührt "die überragende Stellung"⁶⁾. Wenn sich hier in der Vergangenheit un-

1) Thoms, W., Umbruch der Betriebswirtschaft aaO., S. 46

2) Daselbst S. 44

3) Daselbst S. 50

4) Daselbst S. 48

5) Daselbst S. 50

6) Daselbst S. 52

liebsame Verlagerungen eingestellt haben, so ist das nach Thoms¹⁾ auf das "Eindringen der jüdischen Rasse in unser Volk" zurückzuführen; mit ihr hat sich "die Ausbeutung in den Handlungsbereich und in den Begriff 'Wirtschaft' eingeschlichen".

In der Kette solcher Gedanken vollzieht dann Thoms auch den bereits oben angedeuteten Schritt: er deklariert schließlich "das Recht auf Arbeit" als das "Wirtschaftsprinzip der sozialistischen Wirtschaft" (- er meint die nationalsozialistische Wirtschaft). Genauer gesagt, er vollzieht den Schritt nach, denn dieses "Prinzip" stammt nicht von Thoms, sondern ist eine Erfindung des Nationalsozialismus. B. Koehler, der Vorsitzende der Wirtschaftskommission der NSDAP hat dieser Schöpfung eigens eine Schrift gewidmet²⁾.

Man denkt wohl bei Formulierungen wie "Recht auf Arbeit" und "Wirtschaftsprinzip" eher an einen Grundsatz der Wirtschaftspolitik als an einen Auswahl Gesichtspunkt der Betriebswirtschaftslehre. Und wir könnten die diesbezüglichen Ausführungen von Thoms in unserem Zusammenhang auch ohne weiteres übergehen, hätte er sie in untergeordnetem Zusammenhang beiläufig eingestreut. Nun mißt aber Thoms selbst diesem "Wirtschaftsprinzip" eine grundlegende Bedeutung zu, was allein schon darin zum Ausdruck kommt, daß er es der bisherigen "Wirtschaftsidee", dem "Erwerbsstreben" gegenüberstellt. Ja, er nimmt in seinem grundsätzlichen Artikel³⁾ sogar ausdrücklich das Thema unseres Kapitels auf, indem er der "Rentabilität" das "Recht auf Arbeit" als das neue "Identitätsprinzip" entgegensetzt. Thoms läßt damit keinen Zweifel daran, welchen Rang er dem nationalsozialistischen Wirtschaftsprinzip in seiner Wissenschaft einzuräumen gewillt ist.

Im Rahmen seiner Darlegungen geht Thoms sozusagen sogar in die Offensive. Namentlich Hoffmann, als einen Exponenten der Privatwirtschafts-

1) Vgl. dazu seine Ausführungen über "Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre," aaO., S. 13

2) Koehler, B., Das Recht auf Arbeit als Wirtschaftsprinzip, Berlin 1934

3) Thoms, W., Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 15/16

lehre greift er an. Dabei spitzt Thoms die unterschiedlichen Standpunkte auf folgende Gegenthesen zu: Für Hoffmann ist in der Sicht Thoms der Betrieb eine "Einrichtung zum Gewinne machen", während für ihn, Thoms, der Betrieb eine "Arbeitsstätte der Betriebsgemeinschaft" ist, "die in der Arbeit, zur Erfüllung der Betriebsaufgabe ihren Lebensinhalt und Daseinszweck sieht". Daß von den beiden Standpunkten allein sein eigener den Tatsachen gerecht wird, versteht sich für Thoms von selbst. Über die Gegenposition schreibt er dagegen: "Inwieweit das Rentabilitätsprinzip der Lebenswirklichkeit entspricht, hat die Erfahrung uns grauenvoll vor Augen geführt, der nichts mehr zuzufügen ist."

Doch neben den mehr wirtschaftspolitischen, praktischen Überlegungen hebt Thoms die ethischen Gründe hervor, die das neue Wirtschaftsprinzip angeblich tragen und für ihn geradezu unabdingbar machen. Sein Gedankengang ist dabei etwa der folgende: Jede derartige "Monopolisierung eines Prinzips", wie er es nennt, zeugt von einer bestimmten "sittlichen Haltung" und begründet ein bestimmtes "Wirtschaftsethos". Die sittliche Haltung, die dem 'monopolisierten' Rentabilitätsprinzip zugrunde liegt, ist Thoms, schlicht gesagt, zu unsittlich; es ergeben sich unter seiner Herrschaft "zwischen Wirtschaftlichkeit und Sittlichkeit ganz entschiedene Gegensätze und Widersprüche". Im "Recht auf Arbeit" dagegen heben sich für Thoms alle Widersprüche auf: "Gilt das Recht auf Arbeit als Wirtschaftsprinzip, dann sind sittliche Forderungen und wirtschaftliche Notwendigkeiten keine Gegensätze mehr"¹⁾.

Bei den Ausführungen über Thoms blieb eine Frage ungeklärt, und sie mußte es bleiben. Nichtsdestoweniger drängt sie sich uns auf: Was meint eigentlich Thoms mit diesem "Recht auf Arbeit", wie sieht er dieses Prinzip in den Stoff der Betriebswirtschaftslehre eingegliedert?

Man könnte die Frage noch kritischer stellen: Ist überhaupt eine Beziehung zwischen der Betriebswirtschaftslehre und dieser der Propaganda

1) Thoms, W., Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 15/16

entliehenen These von einem Recht auf Arbeit zu denken? - Bei dieser Formulierung klingt die ganze Fragwürdigkeit des Thomsschen Ansatzes bereits an.

Thoms bleibt die wissenschaftlich vertretbare Antwort darauf schuldig. - Doch überlassen wir die Auseinandersetzung darüber einem Berufeneren! Hoffmann hat nämlich die bereits zitierte Herausforderung von Thoms angenommen. In einer "Erwiderung"¹⁾ hat er seine Position wider die herrschende und offizielle Linie verteidigt und dabei auf eben jenen springenden und zugleich 'wunden' Punkt in Thomsschen Gedankengebäude abgehoben. Und von dieser Erwiderung - eine scharfe und darum desto mutigere Verteidigung! - soll am Ende der langen Reihe von Stellungnahmen die Rede sein, als von der einzigen uns bekannten und während jener Zeit bewußt verfochtenen Gegenthese solchen Tenors.

Hoffmann stützt seine 'Verteidigung' auf mehrere Argumente. Zunächst erinnert er daran, daß die Rentabilität von ihm als ein "Maßbegriff", aber niemals als ein "Werturteil", wie ihm Thoms unterstellt, verstanden wird.

Ferner versucht Hoffmann anhand offizieller Stellungnahmen nachzuweisen, daß auch "der Nationalsozialismus selbst an zuständiger Stelle" das Gewinn- oder Erfolgsstreben als Wirtschaftsprinzip nicht ablehne. Er beruft sich dabei auf Ausführungen des Beauftragten des Führers für Wirtschaftsfragen, Keppler, sowie des Reichspressechefs, Dietrich. In den Mittelpunkt seiner Verteidigung aber rückt er den Vorwurf, daß dieses "Recht auf Arbeit" - schlicht ausgedrückt - mit Betriebswirtschaftslehre nichts zu tun hat. Hoffmann formuliert es sachlicher: Dieses sogenannte Wirtschaftsprinzip liege "auf einer ganz anderen Ebene", sei "übereinzelwirtschaftlicher, allgemein politischer Natur". "Wie schade," schreibt er, auf eben jenen wunden Punkt abzielend, "daß Thoms nicht gezeigt oder wenigstens angedeutet hat, wie eine Betriebswirt-

1) Hoffmann, A., Zur nationalsozialistischen Betriebswirtschaftslehre - Eine Erwiderung, in: Der praktische Betriebswirt 1938, S. 324

schaftslehre mit dem Recht auf Arbeit als Auswahlprinzip aufzubauen wäre"¹⁾!

Schließlich verurteilt Hoffmann die übertriebene Betonung des Faktors Arbeit, die ja diesem sogenannten Wirtschaftsprinzip zugrundeliegt. Es sei eine "einseitige, Schau", wenn man von der Fiktion ausgehe, "nur durch Arbeit allein" werde die Unternehmensaufgabe gelöst. Dabei sei es doch "die elementarste Tatsache", daß ein Unternehmen in gleicher Weise auch Kapital benötige. Daraus zieht Hoffmann den naheliegenden Schluß: "Ist das eine wie das andere gleich notwendig, so kann man nicht sagen, daß das Kapital nur eine Hilfestellung einnehme"²⁾.

Somit gibt es für Hoffmann also keinen Grund dem Rentabilitäts- oder "Ertragsprinzip" untreu zu werden - auch keinen gesamtwirtschaftlichen, denn für ihn ordnet sich gerade "auf dem Wege über die Ertragserzielung" das Unternehmen "in den wirtschaftlichen Gesamtzusammenhang" ein³⁾. Das Ertragsprinzip steht für ihn unverrückbar fest, nicht zuletzt deshalb, weil es seiner Auffassung nach "seine Brauchbarkeit längst unter Beweis gestellt (hat)"⁴⁾.

Gerade mit dieser Begründung aber hebt sich Hoffmann noch einmal klar von der nationalsozialistisch beeinflussten Literatur ab, denn nach nationalsozialistischer Auffassung hatte gerade das, was vom alten Wirtschaftsdenken geprägt war, seine Unbrauchbarkeit bewiesen; mit dem Glauben an den Einzug eines neuen Geistes in Wirtschaft und Wissenschaft war es unvereinbar, daß gleichsam das Symbol des alten Geistes, das Rentabilitätsstreben, weiterhin als längst bewährter Leitstern anerkannt werden sollte.

1) Hoffmann, A., Zur nationalsozialistischen Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 326

2) Dasselbst S. 326

3) Dasselbst S. 327/328

4) Dasselbst S. 329

d) Rückblick

Damit stehen wir am Ende des Kapitels. Sein Thema war durchaus nicht in das Denken aller Betriebswirtschaftler als etwas unbedingt zu Erörterndes vorgedrungen; das Stichwort "Identitätsprinzip" tauchte nicht allzu häufig auf. Und selbst die Autoren, die der Sache nach auf das Thema eingingen, wählten dafür, wie sich gezeigt hat, so unterschiedliche Bezeichnungen, wie Betrachtungsstandpunkt, Funktionsschema, Identitätsprinzip.

Von Wirtschaftlichkeit, Ergiebigkeit und Rentabilität jedoch handelte die Mehrzahl der Betriebswirtschaftler. Und das interessierte uns. Auch wenn die Autoren damit keine Abhandlung über die Auswahlgesichtspunkte des Faches beabsichtigten, wie das etwa bei den Ausführungen von Fischer und Sellien, aber auch von Hasenack, Lohmann oder Beste der Fall war; das Thema stand ganz einfach in deren Betriebswirtschaftslehren nicht zur Diskussion. Auch gab es die Fälle, wie bei Lehmann, in denen man vom Rechnungswesen her zu diesen Begriffen vorstieß. Aus solchen Ansätzen heraus erklärte es sich, wenn die Abhandlungen oft nicht auf klare Alternativen hinausliefen und keinem der genannten Prinzipien eindeutig die Priorität einräumten, sondern in einem Sowohl-als-auch endeten, was ja bei einem Identitätsprinzip nicht denkbar wäre. An die Stelle des Denkens in Identitätsprinzipien traten Vorstellungen von obersten Grundsätzen der Betriebswirtschaftslehre, die keine Ausschließlichkeit forderten. Die Grenze zwischen einem nur verstärkten Hervorheben einer *T e n d e n z* und dem eindeutigen Vertreten eines *A u s w a h l g e s i c h t s p u n k t e s* war im konkreten Fall nicht immer klar zu ziehen. Jedoch waren für uns unter dem Aspekt möglicher Einflüsse des Nationalsozialismus Stellungnahmen der erstgenannten Art nicht minder interessant.

Was läßt sich nun zusammenfassend über den Einfluß des Nationalsozialismus auf die erörterten Fragen sagen? - Bei den wenigen Autoren, die bewußt - unter welcher Bezeichnung auch immer - in Auswahlgesichtspunk-

ten dachten, zeichnete sich z.T. ein verhältnismäßig eindeutiger Umschwung in der Stellungnahme ab. Zu diesen Autoren dürfen wir wohl Sandig und Thoms und, wenn auch anders motiviert, Gutenberg rechnen. Bei Schönplflug und Nicklisch wiederum vermischte sich nach unserer Feststellung die längst vorgeprägte eigene Position so stark mit nationalsozialistischem Gedankengut, daß ein Geflecht entstand, dessen Fäden sich für den Rückblickenden nicht mehr sondieren lassen. Für sie beide, wie für die anderen Autoren trifft die wohl entscheidende Erkenntnis zu: Nicht der totale und plötzliche Umschwung in den Positionen war das vorherrschende Merkmal nationalsozialistischen Einflusses auf unsere Fragestellungen - wiewohl es ihn auch gab -, sondern die Verlagerungen in den Schwerpunkten, die neuen Betonungen und anderen Akzentuierungen; sie drückten sich unter anderem auch darin aus, daß die angeschnittenen Fragen überhaupt erst in die Facherörterung aufgenommen und Gedanken in dieser Richtung geäußert wurden.

Die Richtungen aber in denen sich alle diese Verschiebungen vollzogen, versuchten wir mit den vorangestellten Tendenzen aufzuzeichnen. Eine gewisse Kombination einiger dieser Tendenzen wiederholte sich nach unserer Beobachtung bei verschiedenen Autoren; wir sprachen in diesem Zusammenhang von einer Hauptströmung.

Gewiß, man mag beides einwenden: die Hauptströmung sei zu eng gesehen - a l l e zitierten Autoren verbinde doch schließlich e i n e Tendenz, oder aber das andere: die Divergenzen bei den der Hauptströmung vor allem Zugerechneten sei schon zu stark, um sie noch zusammensehen zu können. Beide Einwendungen haben zweifelsohne eine gewisse Berechtigung. Uns kam es darauf an, trotz aller Differenzierungen im einzelnen, bei den Stellungnahmen so etwas wie eine Grundlinie herauszustellen, die uns bezeichnend für jene Zeit des Wirkens der nationalsozialistischen Ideologie erschien.

Wir sahen diese Grundlinie in der tendenziellen Verschiebung der Betonung von der Rentabilität auf die Wirtschaftlichkeit, verbunden mit dem verstärkten Hervorheben gesamtwirtschaftlicher Aspekte.

Wenn solche Tendenzen da und dort im Fach schon vor dem Auftreten des Nationalsozialismus vorhanden waren, so minderte das nicht die eingangs erwähnte Aktualität dieses Fragenkreises während des Dritten Reiches. Diese Fragen waren deshalb aktuell, weil man sich mit ihnen auf ideologieträchtigem Gebiet bewegte. - Die erörterten Fragen standen einmal - zumindest damals - für die Betriebswirtschaftler mehr im Vordergrund des Interesses, zum anderen entwickelte die nationalsozialistische Wirtschafts-ideologie ihre eigenen Vorstellungen darüber, wie die "Glieder der Gesamtwirtschaft", die Einzelwirtschaften zu sehen seien. Und diese Vorstellungen deckten sich insbesondere mit denen der Privatwirtschaftslehre nicht immer. Für den Nationalsozialismus stand selbstverständlich nicht das wissenschaftliche Anliegen, das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre zu präzisieren, sprich, zu 'identifizieren', im Vordergrund, ihm lag vielmehr daran, einer Stoßrichtung der Ideologie Gehör zu verschaffen; doch überschritten sich bei diesem Vorstoß sozusagen die Zuständigkeitsbereiche: Die Frage unter welchem Gesichtswinkel die Einzelwirtschaft zu betrachten sei, lag gleichsam im Schnittpunkt der Interessen von Fachwissenschaft und Ideologie. Daraus erklären sich also die Spuren nationalsozialistischen Geistes, ja sein direkter Einbruch in das Fach in diesen Fragen.

Weitgehend ausgeklammert mußte freilich eine auf die persönliche Motivation der einzelnen Gelehrten gestaltende Analyse bleiben. - Gewiß, wir sind auf eine 'breite Strömung' gestoßen, die sicher auch beeinflusst war und an deren Schwerpunktsetzungen nationalsozialistische Doktrin zum Durchbruch kam - von den rein nationalsozialistischen Stellungnahmen ganz zu schweigen. Aber daneben und damit verwoben mußten wir immer wieder auch jener Ideologie verwandtes, aber eigenständiges Gedankengut feststellen, das längst vorher in ähnlicher Richtung im Fach entwickelt worden war. Das aber machte die Haltungen so komplex. Hinzu kam noch die weitere, nicht seltene Variante, Enthaltensamkeit zu üben bei der Äußerung zu solchen ideologienahen Fragen. - Es wäre ein ausichtsloses Unterfangen, wollte man die einzelnen Gedanken nachträglich

auf ihre Provenienz hin untersuchen. Der Einblick in die letzten Beweggründe, warum da und dort ein Gedanke so und nicht anders formuliert wurde, die letzten Entscheidungen darüber, ob er überhaupt unter anderen Zeitumständen artikuliert worden wäre - sie liegen jenseits unserer Beurteilungsmöglichkeiten und Zielsetzungen in dieser Arbeit.

3. Der Erkenntnisgegenstand in neuer Sicht

a) Das nationalsozialistische Leitbild vom Betrieb

"Im Betriebe arbeiten der Unternehmer als Führer des Betriebes, die Angestellten und Arbeiter als Gefolgschaft gemeinsam zur Förderung der Betriebszwecke und zum gemeinen Nutzen von Volk und Staat. ..."

"... Er (Der Führer) hat für das Wohl der Gefolgschaft zu sorgen. Diese hat ihm die in der Betriebsgemeinschaft begründete Treue zu halten."

Das ist der Wortlaut der Paragraphen 1 und 2 des Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit (AOG) vom 20. Januar 1934, einer vielzitierten Schöpfung des Dritten Reiches. Mit ihr sollten "die Grundlagen eines nationalsozialistischen Arbeitsrechts" gelegt werden, wie es in der Einführung¹⁾ heißt; doch darüber hinaus - und darum stellen wir es unseren

1) Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit, Textausgabe mit Einleitung von Dietz, R., München und Berlin 1941, S. 1

Ausführungen voran - manifestiert sich in ihm das Leitbild, das eine kluge Propaganda von dem Wirtschaftsgebilde Betrieb entworfen hatte. Freilich war dieses Leitbild nicht um der Wissenschaft willen entworfen worden, es basierte auch nicht auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, wie alle Schöpfungen dieses Reiches, aber es sollte u.a. selbstverständlich auch zur Grundlage der wissenschaftlichen Forschung und Lehre vom Betrieb werden. Zumindest sollte es keine Wissenschaft mehr geben, die dieses zwar vage, aber umso lautstärker vertretene Bild ignorierte oder ihm gar widersprach.

Wir wollen daher zunächst in groben Strichen dieses Bild vom Betrieb in nationalsozialistischer Sicht skizzieren, wobei wir an früher Gesagtes anknüpfen können.

Wesentliche Züge treten bereits in dem oben zitierten Gesetz mit seinem Kernstück, den Bestimmungen über die Betriebsordnung, hervor. Diese Betriebsordnung hat, ganz allgemein ausgedrückt, "die Aufgabe, den aus der nationalsozialistischen Weltanschauung erwachsenen Geist des AOG im Betrieb zur Verwirklichung zu bringen", wie es Mand¹⁾ formulierte.

Damit stand auf jeden Fall fest, daß sich der Wille des nationalsozialistischen Gesetzgebers nicht allein auf eine formale Gestaltung der Betriebsstruktur, auf das Technische seiner Organisation richtete; es ging ihm darum, mit ihr und durch sie einen neuen Geist in die Betriebe zu tragen.

Worin bestand nun dieser oft beschworene "neue Geist", der das Bild des Betriebes prägen sollte und der von Mand als "Geist des AOG" angesprochen wurde? - Er war, soviel stand fest, unzweideutig, "aus der nationalsozialistischen Weltanschauung erwachsen". Das war keine leere Phrase. Das zeigte sich daran, daß Grundzüge der Ideologie, wie wir sie eingangs entwickelt hatten, mit in dieses Wollen einfließen. Im einzelnen sind hier zu nennen: das Führerprinzip, auf dessen Ausgestaltung

1) Mand, J., Leitgedanken zur Betriebsordnung, in: Die Betriebswirtschaft 1940, Heft 7/8, S. 92

im betriebswirtschaftlichen Raum wir noch gesondert zu sprechen kommen werden, ferner die Vorstellungen vom völkischen Staat (Vgl. S. 39/41) und der völkischen Wirtschaft (Vgl. S. 50/51), wie wir sie an früherer Stelle dargestellt haben. Wir dürfen darauf verweisen.

aa) das rassische Denken

Das untrügliche Kennzeichen für das Wirksamwerden nationalsozialistischer Ideologie bei dieser beabsichtigten Erneuerung der Betriebe, war der Einbruch des r a s s i s c h e n D e n k e n s . Dieser Ungeist des Rassenhasses schlug sich in den Verordnungen "über die Ausschaltung der Juden aus dem Wirtschaftsleben" von Ende 1938 nieder, mit denen die Juden zunächst von den leitenden Stellungen ausgeschlossen wurden und dann in den Verordnungen vom Oktober 1941¹⁾, mit denen schließlich j e d e r Jude "als Artfremder" geächtet wurde, weil er "nicht Mitglied einer deutschen Betriebsgemeinschaft (sein kann)"²⁾. Denn diese deutschen Betriebe stellten ja nun die kleinsten wirtschaftlichen "Zellen" im "organischen Aufbau der völkischen Wirtschaft" dar. In ihnen sollte sich die dem deutschen Wesen allein adäquate nationalsozialistische Wirtschaftsauffassung von der "völkischen" und "gebundenen" Wirtschaft manifestieren. Dazu mußten sie "gesund", d.h. "artrein" sein.

Der Betrieb war par excellence dazu ausersehen, der speziell deutschen "volksverbundenen" Art des Wirtschaftens Form und Gestalt zu verleihen. Hier sollten die entsprechenden, vom Dritten Reich propagierten

- 1) "Verordnung über die Beschäftigung von Juden vom 3. Oktober 1941" und die entsprechende Durchführungsverordnung vom 31. Oktober 1941.
- 2) § 1 der Verordnung zur Durchführung der Verordnung über die Beschäftigung von Juden vom 31. Okt. 1941. - Diese Pariastellung kommt auch in § 12 (2) derselben Verordnung zum Ausdruck; "Jüdische Beschäftigte sind von der übrigen Gefolgschaft getrennt zu halten". - Davon, daß sich alle diese Verordnungen bald erübrigen sollten, redet freilich kein Gesetz.

Ideale Wirklichkeit und der Beweis angetreten werden, daß Wirtschaften wirklich "eine Folge eines ... Bewegungsspiels völkischer Kräfte"¹⁾ ist.

bb) Die These von der Gemeinschaft

Die rassistische "Säuberung" war sozusagen die Voraussetzung für das Werden der nationalsozialistischen Betriebe. Seinen positiven Ausdruck aber fand der neue Geist dieser Betriebe in anderen Merkmalen. Am stärksten wurde dabei wohl die idealistische These von der Gemeinschaft in den Vordergrund gerückt.

So wurde in der Einführung des Arbeitsordnungsgesetzes unter den geistigen "Grundlinien" - soweit dieses anspruchsvolle Adjektiv hier überhaupt am Platze ist - an erster Stelle dieses "Prinzip" genannt²⁾: "Die Betonung der G e m e i n s c h a f t a l l e r im Betrieb Arbeiten - den ohne Rücksicht auf ihre Stellung als der bestimmenden und gestaltenden Grundlage."

Bei der Propagierung appellierte man geschickt an das Verantwortungs- bewußtsein und das Gefühl, sprach von gemeinsamer Treue und Fürsorge, von Verbundenheit und Kameradschaft.

In diesem Zusammenhang muß unbedingt der Name eines Autors genannt werden, der sich mit seinen zahlreichen Schriften³⁾ wie kaum ein zweiter in der Sache des "Deutschen Betriebes" engagierte: Karl Arnhold. - Bei ihm ist alles zu finden, was zu einer mystischen Verklärung des "Nationalsozialistischen Musterbetriebes" beitrug. Besonders erwähnt werden muß sein sprachschöpferisches Wirken; er zeichnete mit verantwortlich für das einzigartige stilistische Gepräge der nationalsozialistischen Ära,

1) Noll, A., Grundsätze ..., aaO., S. 43

2) Dietz, R., Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit, aaO., S. 3

3) Genannt seien nur einige Titel: "Der Betriebsführer und sein Betrieb", "Berufserziehung und Arbeitsführung als Mittel der Leistungssteigerung im deutschen Handwerk", "Wehrhafte Arbeit", "Betriebs- und Arbeitsführung in der Front der deutschen Arbeit".

vor allem verstand er es, seine Texte über die "Kampfeinheit""Betrieb" mit zahllosen militärischen Vergleichen zu würzen. Wir finden bei ihm den Führerkult in aller Breite mit der Zentralfigur des "germanischen Führertyps", genauso wie das Lob der "wehrhaften Arbeit" des deutschen Arbeiters", der "vom Blute her Soldat (ist)".

Speziell für unseren Zusammenhang sind es die "Gesetze des germanischen Blutes" aus denen die "germanische Gefolgschaftstreue" und damit wahre Betriebsgemeinschaft zu erklären sind¹⁾. Hören wir abschließend eine Stilprobe zum Thema "Betriebsgemeinschaft"²⁾:

"Getragen von der Idee, gepaart mit dem Wissen um Weg und Ziel - geboren aus dem lebendigen Zusammenspiel der Kräfte von Führer und Gefolgschaft, entsteht nun die Gemeinschaft des Betriebes. Diese Betriebsgemeinschaft aber bildet die Krönung der nationalsozialistischen Arbeitsidee.

Die Betriebsgemeinschaft bedeutet mehr als das reibungslose Zusammenspiel aller betrieblichen Faktoren. Das unerforschliche Geheimnis gemeinschaftlichen Wollens unter einheitlicher Führung offenbart sich darin, daß die Einzelkräfte sich nicht nur addieren, sondern multiplizieren. Hier versagt der Rechenstift und fängt das Wirken jener geheimen Kräfte an, von denen wir im Kriege oft einen lebendigen Hauch verspürten." Es lohnt sich nicht in den Gedankengängen Arnholds wissenschaftlich Relevantes zu suchen; es ist sehr dünn gestreut. Dennoch muß festgestellt werden, daß diese Gedanken - auch im wissenschaftlichen Raum! - nicht unbeachtet blieben.

Das praktische und oft allzu durchsichtige Ziel solcher Appelle, solcher Art der Argumentation - von offizieller Seite gebraucht- sollte sein, jedes Streben nach dem eigenen Vorteil (und damit auch jede Forderung nach Lohnerhöhung!) als unbillig im Keim zu ersticken. Jedes Vertreten des eigenen Rechtes und eventueller Forderungen wurde dadurch unmöglich ge-

1) Vgl. dazu etwa Arnhold, K., Der Betriebsführer und sein Betrieb, Leipzig 1942, S. 55 ff (57), aber auch andernorts.

2) Derselbe, Umriss einer deutschen Betriebslehre, Leipzig 1936, S. 57

macht - der dennoch seinen "eigennützigen" Anspruch Vertretende handelte jetzt geradezu unehrenhaft, sein Begehren war unmoralisch. Wieder stoßen wir auf die Attacken gegen die "individualistisch-liberalistische Epoche"; ihr war es zuzuschreiben, wenn "das Bewußtsein einer schicksalsmäßigen Verbundenheit aller Arbeitenden ... verlorengegangen (war)"¹⁾.

In diesem Bild einer vor Augen gemalten Verbundenheit aller "Schaffenden" gab es auch kein "Gegeneinander" mehr - die alten Interessengegensätze des Arbeitsverhältnisses lösten sich auf, "das M i t e i n - a n d e r des Arbeitens, die Arbeit in der Gemeinschaft und die Gemeinsamkeit der Aufgabe und des Zieles ist das Entscheidende und Bestimmende"²⁾.

Das Wohl der Gemeinschaft des Betriebes und darüber hinaus der Volksgemeinschaft sollte stets als Ziel vor Augen stehen. Denn darin bestand ja angeblich der "scharfe Schnitt", zu dem der Nationalsozialismus angesetzt hatte: Die "materialistische Betrachtungsweise" der vergangenen Jahrzehnte, die mit ihrer kapitalistischen Wirtschaftslehre und -praxis das "Dingliche, Sachliche" in den Mittelpunkt gerückt hatte, war außer Kraft gesetzt; "die natürliche Gemeinschaft des arteigenen Volkes" war nunmehr "aus den Grundsätzen des Lebens heraus" zum Ausgangspunkt wissenschaftlicher Betrachtung erklärt worden³⁾.

cc) Die These von der Gliedschaft

Ein weiterer, mit Vorliebe betonter Wesenszug dieses verklärten Bildes vom Betrieb war seine " G l i e d s c h a f t ".

Damit wollte man zum Ausdruck bringen, daß ihm keine eigennützige, gar gegen das Gemeinwohl gerichtete Unternehmungspolitik zukam. Der

1) Dietz, R., Gesetz zur Ordnung ..., aaO., S. 2

2) Dasselbst S. 6

3) Noll, A., Grundsätze ..., aaO., S. 17

Betrieb hatte sich als Glied am Organismus der Volksgemeinschaft zu verstehen und sein Tun unter die anspornende Devise zu stellen: "Dienst zum Wohl der Nation". Mit dieser Devise erhielt der Betrieb und die ihn tragende Gemeinschaft nach nationalsozialistischer Auffassung geradezu seine Wesensbestimmung: "Und wenn die dieser Gemeinschaft gesetzte Aufgabe ... als Dienst an der Nation aufgefaßt wird, so wird damit die Betriebsgemeinschaft selbst in die große Gemeinschaft des Volkes eingegliedert und in ihrem Wesen bestimmt"¹⁾.

Hier berühren sich die dem Betrieb nachgerühmten Wesenszüge, aber durchaus nicht in dem Sinne, daß die Gemeinschaftsidee nur zur Untermauerung des Gedankens vom Dienst an der Nation da war; sie wurde bis zu einem gewissen Grade durchaus um ihrer selbst willen propagiert. Die Betriebsgemeinschaft stand einerseits - oder besser; sollte stehen - als demonstratives Beispiel des neuen, nationalsozialistischen Geistes in der Wirtschaft. Andererseits verfolgte selbstverständlich die Propaganda mit dem Herausstellen der Gemeinschaftsidee im betrieblichen Raum auch und vor allem den anderen Zweck, der Idee vom "Dienst an der Nation" noch mehr Schlagkraft zu verleihen.

Zweifelsohne verfehlte diese Art der Argumentation, die der vielgerühmten Betriebsgemeinschaft nun mit dem "Dienst an der Nation" auch eine angemessene, edel klingende Aufgabe zudachte, nicht ihre Wirkung. Darin steckte ein an den Idealismus appellierender Ansporn zur Leistung genauso, wie das Moment des Opfergedankens für das Ganze. "Immer wieder an den Idealismus des deutschen Volkes appellieren!" - Man hatte sich ganz offensichtlich an solche Ratschläge, wie wir sie etwa bei Backe²⁾ finden, gehalten. Und wiederum war es durch solche Appelle gelungen, daß dem der eigenes Recht und eigenen Anspruch verteidigen wollte, das Odium des 'Unanständigen' anhaftete, diesmal weil er sich eventuell gegenüber dem größeren Kollektiv, gegenüber der Volksgemeinschaft schuldig fühlen mußte, weil er ihr gegenüber das nötige Gemeinschaftsbewußt-

1) Dietz, R., Gesetz zur Ordnung ..., aaO., S. 4

2) Backe, H., Das Ende des Liberalismus, aaO., S. 127

sein vermissen ließ. Das aber wäre eine Kardinalsünde wider den neuen Geist, ein Rückfall in die liberale Wirtschaft, deren "Ungebundenheit und Unverantwortlichkeit gegenüber allen nationalen Interessen eines Volkes" und deren "Nichtachtung und Gleichgültigkeit gegenüber allen sozialen Problemen" man ja gerade so leidenschaftlich zu bekämpfen vorgab¹⁾.

Das Gebot, sich als verantwortliches Glied einer organischen Wirtschaft zu verstehen und zu verhalten, war wohl weniger an die Gefolgschaft gerichtet, als vielmehr an das Unternehmertum. An "dem Unternehmer" und "der Unternehmung" hatte man nämlich manches auszusetzen, und man bemühte sich nach Kräften hier einen Wandel herbeizuführen - nicht ganz ohne Erfolg, wie noch zu zeigen sein wird.

Die Aufgabe selbst, die die Betriebe zu erfüllen hatten, war natürlich keineswegs leichter geworden. Im Gegenteil! Lediglich in das Rosa-Licht der Ideologie hatte man nunmehr die Leistung der Betriebe gerückt. Der Nationalsozialismus, der gerne das Pathos wählte, hatte schönere Worte für den grauen Alltag gefunden und den Mythos von der Arbeit geschaffen, auf den wir noch zu sprechen kommen werden.

dd) Die Kampf- und Leistungsgemeinschaft

Nüchtern ausgedrückt ging es um die Erhöhung der Produktion, um die Leistungssteigerung der Betriebe. In vielen linientreuen Verlautbarungen wurde das auch ganz deutlich ausgesprochen. Und damit stoßen wir auf einen weiteren Wesenszug, eine weitere 'Färbung', die dieses offizielle Bild vom Betrieb im Nationalsozialismus wesentlich bestimmte. Es war der Betrieb als "K a m p f - u n d L e i s t u n g s g e m e i n - s c h a f t" im Einsatz bei der Verwirklichung des Vierjahresplanes.

In diesem Zusammenhang war dann etwa die Rede von dem "obersten Gesetz", unter dem alle "Handlungen" dieser "menschlichen Gemeinschaft" -

1) Vgl. Backe, H., Das Ende des Liberalismus, aaO., S. 3

gemeint ist der Betrieb - stehen. "Dieses Gesetz heißt Leistung, Steigerung der Leistung, Höchstleistung" und wurde aufgestellt im Namen der "organischen Wirtschaftsauffassung"¹⁾.

Sein Zweck, die Wirtschaft anzuspornen ihr Äußerstes hervorzubringen, um die Durchführung der politischen Ziele zu ermöglichen, war offenkundig; über seine Auswirkungen auf unser Fach konnten wir bereits im vorausgehenden Abschnitt berichten, und auch unter dieser Überschrift werden wir verschiedentlich die Auswirkungen dieser Propagierung des Leistungsgedankens zu registrieren haben.

ee) Der Betrieb als Einkommensquelle

Schließlich muß diesem in groben Strichen entworfenen, nationalsozialistischen Bild vom Betrieb zur Abrundung wenigstens noch der eine Zug hinzugefügt werden: die Darstellung des Betriebes als **E i n k o m m e n s - q u e l l e** der "Volksgenossen".

Damit wird zwar bereits der Rahmen betriebswirtschaftlicher Betrachtung gesprengt. Doch scheute man, wie sich wiederholt gezeigt hat, in jener Zeit weniger davor zurück, die Grenze der Fachwissenschaft in Richtung auf gesamtwirtschaftliche Betrachtungen zu überschreiten.

Der Gedanke ist auf dem Hintergrund des Konzeptes von einer "gebundenen" und "verpflichteten" Wirtschaft zu sehen, in das er sich nahtlos einfügte. Betrachtet man ihn losgelöst von diesem Hintergrund und prüft ihn auf seine sachliche Aussage hin, so besagte er absolut nichts Neues oder gar Umwälzendes - er war eine Banalität. - Wo anders als vorwiegend in Betrieben sollten die Arbeitenden ihr Einkommen verdienen? Doch indem diese Selbstverständlichkeit immer wieder erwähnt und hochgespielt wurde, setzte man damit bewußt einen Akzent. Mit dem Betonen der Tatsache, daß der Betrieb Einkommensquelle sei, sollte ein weiterer Grund des "Zusammenstehens", des Sichverpflichtet-Fühlens von "Gefolgschaft"

1) Merkel, H., Nationalsozialistische Wirtschaftsgestaltung, aaO., S. 9

und "Betriebsführer" geschaffen, ein weiteres Moment der Solidarität und Bindung in die Wirtschaft hineingetragen werden.

Wir haben damit die Züge, die das nationalsozialistische Leitbild des Betriebes unseres Erachtens bestimmten, herausgehoben. Es versteht sich von selbst, daß diese Züge in der vielgestaltigen Propaganda und linientreuen Literatur nicht im geordneten Nebeneinander zutage traten, sondern ein bunt schillerndes Gewebe eingingen, und es braucht auch nicht besonders betont zu werden, daß dieses Bild mit den wenigen Strichen nicht vollständig erfaßt ist.

Wir sprachen von einem B i l d und wollten damit zum Ausdruck bringen, daß es bei unserer Beschreibung nicht um den t a t s ä c h l i c h e n Zustand der Betriebe ging, sondern um durchweg über der Wirklichkeit schwebende ideologiebeladene Vorstellungen von ihm - um sein Image, wie man es heute auszudrücken pflegt.

Es steht gleichsam auf einem anderen Blatt, wie die Wirklichkeit der Betriebe tatsächlich aussah. Die von einer massiven Propaganda begleitete Durchführung der den Betrieb betreffenden gesetzlichen Bestimmungen, vor allem des Arbeitsordnungsgesetzes (AOG), war ganz gewiß am Bewußtsein der Arbeitenden und ihrer Einstellung zur Arbeitswelt nicht spurlos vorübergegangen. Nicht ohne Erfolg hatte man ständig an den Idealismus appelliert. - Doch uns ging es hier ausschließlich um jene ideologieträchtigen Vorstellungen, um jenes offiziell vertretene Leitbild, dem normativer Charakter - auch für die Betriebswirtschaftslehre! - zukam. (Jene anderen Wirkungen auf das tatsächliche Denken und Fühlen der Betriebsangehörigen wären ohnehin literarisch kaum nachweisbar.)

b) Allgemeines über die Reaktion im Fach

Inwiefern war nun dieses vom Nationalsozialismus entworfene Bild vom Betrieb von Einfluß auf das, was man das Denken über den Erkenntnisgegenstand in unserem Fach nennen könnte? -

Diese vorsichtige Formulierung soll zum Ausdruck bringen, daß der Kreis unserer Betrachtung sich nicht auf die Betriebswirtschafter beschränkt, die ausdrücklich vom Erkenntnisobjekt handelten und dabei gar diesen Begriff verwandten. - Es sind hier ähnliche definitorische Erweiterungen zu machen, wie im vorhergehenden Kapitel: Es sollen nämlich einmal solche Stellungnahmen mit einbezogen werden, die das Thema zwar behandelten, jedoch unter einer anderen Bezeichnung (also z.B. vom Betrachtungsstandpunkt redeten), sodann aber auch alle grundlegenden Anmerkungen und längeren Ausführungen über das, was man Erkenntnisobjekt unseres Faches zu nennen pflegt - auch, wenn die Absicht, damit die Grundfrage unserer Wissenschaft aufzunehmen, nicht gegeben war. Also werden alle jene Abhandlungen und Anmerkungen mit einbezogen werden, die sich mit dem Begriff und/oder dem Wesen von Unternehmung und Betrieb beschäftigten, ohne dabei das Thema 'Erkenntnisobjekt' ansprechen zu wollen. - Entscheidend für die Berücksichtigung derartiger Ausführungen in unserem Zusammenhang ist allein, wie im vorausgehenden Kapitel, als es um die Erörterungen über Wirtschaftlichkeit und Rentabilität ging, ob möglicherweise in solchen Stellungnahmen Einflüsse nationalsozialistischen Wirkens festzustellen sind.

Zu solchen Einflüssen ist allgemein zu sagen: Der Nationalsozialismus hatte mit den dargestellten Aspekten der allgemeinen Ideologie, ergänzt durch spezielle Verlautbarungen zur Wirtschaft und ihren "Zellen" jenes eben skizzierte Leitbild vom Betrieb entwickelt¹⁾. Auch für die Betriebswirtschafter sollte damit eine Art Rahmenvorstellung vom Wesen des Be-

1) Erinnt sei in diesem Zusammenhang an die gesamte außerfachliche und pseudowissenschaftliche Literatur, die sich um das AOG, sowie um das "Gesetz zur Vorbereitung des organischen Aufbaus der deutschen Wirtschaft" rankt.

triebes - in nationalsozialistischer Sicht - gegeben sein.

Die Reaktion seitens der Betriebswirtschaftler auf dieses, allerdings sehr unpräzise 'Dogma vom Betrieb' - wenn diese Parallele einmal erlaubt ist - war verständlicherweise uneinheitlich.

An zahllosen Stellen sickerten Spuren des nationalsozialistischen Betriebsbildes, oft kaum wahrnehmbar, gleichsam als kleine Rinnsale in den Boden des Faches ein, und daneben gab es die wenigen Stellen, an denen dieses Bild nachweisbar beherrschend in das Fach eindrang; beide Extreme waren vorzufinden: die völlig unveränderte und daher unbeeinflusste Position, über die demzufolge nicht näher zu berichten sein wird und auch die totale Übernahme nationalsozialistischer Vorstellungen.

Die Richtungen, in die die Verlagerungen der Schwerpunkte gingen - und um solche handelte es sich auch beim vorliegenden Fragenkreis vor allem - sind nach dem Vorausgeschickten unschwer zu erraten; sie lassen sich z.B. auch an den Tendenzen ablesen, die wir beim Thema 'Auswahlgesichtspunkte' herausarbeiten konnten, - einfach deshalb, weil die Fragen nach dem Auswahlgesichtspunkt und nach dem Erkenntnisobjekt in einem engen logischen Zusammenhang stehen.

Aus diesen wenigen Andeutungen geht bereits hervor, daß nicht von der Vorstellung ausgegangen werden kann, das Erkenntnisobjekt eines Betriebswirtschaftlers sei mit einem einzigen Begriff hinreichend erfaßt. Gewiß ist durch Begriffe wie "Betrieb" und "Unternehmung" eine erste Sondierung getroffen, die aber doch unzureichend ist, denn wenn beispielsweise zwei Betriebswirtschaftler "Betrieb" sagen, so müssen sie damit noch lange nicht dasselbe meinen. Ein weiter Fächer von Aspekten und Betonungen läßt sich um solche Begriffe entfalten; ihn gilt es nun im folgenden bei den einzelnen Betriebswirtschaftlern auszuleuchten.

Auf den Versuch, die neuen Betonungen und Akzente, wie sie uns aus den Stellungnahmen der einzelnen Autoren entgegentreten, wieder in Tendenzen zusammenzufassen, wollen wir an dieser Stelle verzichten; wir wollen ihn als Zusammenfassung an den Schluß des Kapitels stellen.

c) Die Stellungnahmen im einzelnen

Wir beginnen mit den Stellungnahmen von Nicklisch und Sandig, da bei ihnen, zusammengenommen, die meisten der neuen Akzente sehr deutlich in Erscheinung traten.

Dabei lagen die Arbeitsgebiete von Nicklisch und Sandig schwerpunktmäßig verschieden. Während Nicklisch die *G r u n d l a g e n* geschaffen hat, bauten Sandig und einige andere darauf auf. Nicklisch hat mit seiner Lehre gleichsam die Fundamente gelegt. Diese Lehre war zwar nicht als nationalsozialistisch anzusprechen, kam aber doch jenem Denken sehr entgegen und ließ sich dann auch leichterding's mit ihm verbinden, wie Nicklisch selbst zeigte. Sandig dagegen engagierte sich mehr in der *A u s - g e s t a l t u n g* dieser Lehre im Sinne des Nationalsozialismus, wobei er Nicklischs Werk zugrunde legte.

Entsprechend diesem Sachverhalt werden wir nun auch die Stellungnahmen der beiden Autoren zur Frage des Erkenntnisgegenstandes, einander ergänzend darzustellen versuchen, indem wir mit Nicklisch als dem 'Grund'-legenden beginnen.

- NICKLISCH -

"Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das Leben der Einheiten der Wirtschaft, die Betriebe heißen. Dabei sind auch Haushaltswirtschaften als Betriebe angesehen ... Das Leben der Betriebe ist aber das der Wirtschaft, da sie nicht leben kann, es sei denn in Betrieben. Deshalb muß die Wirtschaft als Gegenstand ins Auge gefaßt werden."¹⁾

In diesen wenigen lapidaren Sätzen sind die Grundlinien des Erkenntnisgegenstandes von Nicklisch und damit auch von Sandig enthalten:

1) Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. Stuttgart 1932, S. 6

- (1) Erkenntnisgegenstand ist der Betrieb
- (2) Erkenntnisgegenstand ist das Leben der Betriebe
- (3) Erkenntnisgegenstand ist die Wirtschaft

Ad (1): Nicklischs Erkenntnisgegenstand ist der Betrieb. Damit hebt er sich zunächst ab von jenen Betriebswirtschaftern, die die Unternehmung oder die Privatwirtschaft als Erkenntnisobjekt herausstellen.

Doch der bloße Hinweis auf die unterschiedlichen Begriffe sagt noch nicht viel. Wie sieht Nicklisch das Verhältnis der Begriffe zueinander? Sie stellen für ihn weder Gegensätze dar, noch handelt es sich um synonyme Begriffe, vielmehr sieht er sie im Verhältnis der Über- und Unterordnung. "Betrieb" ist der allgemeine Oberbegriff mit seinen Unterformen: den Haushalten, als den "ursprünglichen" zum einen und den mannigfaltigen, "abgeleiteten" Betrieben zum anderen ¹⁾.

Die Unternehmung ist eine solche, mit besonderen Merkmalen ausgestattete Spielart der Betriebe, von der er allerdings wieder einen weiten, engeren und engsten Begriff unterscheidet ²⁾. Allgemein zeichnet sich "die Unternehmung" durch Selbständigkeit und Marktrisiko aus und - im Gegensatz zu den Haushaltungen - dadurch, daß sie "abgeleiteter" Betrieb ist. "Die Unternehmung ist also ein Spezialbegriff für bestimmte Betriebe!" wie Sandig ³⁾ es ausdrückt.

Entschieden wendet sich Nicklisch ⁴⁾ auf alle Fälle gegen die Auffassung eines "Nürnberger Betriebswirts", der "Betrieb" und "Unternehmung" als die Träger der Betriebs- bzw. Finanzrechnung trennt. Hier wird nach Nicklisch "eine Verschiedenheit von Einheiten behauptet, die es nicht gibt. Denn die Unternehmung ist in allen ihren Teilen Betrieb". Wenn es sich aber so verhält, so folgert Nicklisch weiter, kann die Unternehmung "nur

1) Als kleinste Einheiten dieses Begriffes kennt Nicklisch nicht nur die "Gliederbetriebe" einer Unternehmung, sondern sogar die einzelnen Werkstätten, Büros, Abteilungen. (aaO., S. 167)

2) Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, aaO., S. 168 ff

3) Sandig, C., Haushalt- und Bedarfsforschung in Nicklischs System der Betriebswirtschaftslehre, in: Festgabe für Nicklisch, aaO., S. 41

4) Nicklisch, H., Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre ..., aaO., S. 205

ein Betrieb mit besonderen Eigenschaften sein"¹⁾.

Nicklisch und mit ihm Sandig wählen also, indem sie sich für den Betrieb als Erkenntnisobjekt entscheiden, den weitest möglichen Begriff, zu dessen Auswahl, wie wir an früherer Stelle sahen (Vgl. S. 112 ff) der Rentabilitäts Gesichtspunkt viel zu eng ist.

Das war nun sozusagen der von Nicklisch vorbereitete Boden, der unbestreitbar wie geschaffen war für die Aufnahme nationalsozialistisch geprägter Vorstellungen vom Wesen des Betriebes. War doch damit die profitstrebige, nur am Eigennutz orientierte, in der individualistisch-liberalistischen Epoche so in den Vordergrund gerückte Unternehmung eingereiht unter andere Formen und demzufolge als alleiniger Erkenntnisgegenstand entthront; der Weg war frei für ein Erkenntnisobjekt, in dessen Mittelpunkt sich andere, zeitnahe Wesenszüge rücken ließen. Das führt uns zum nächsten Punkt.

Ad (2): Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das **L e b e n**
der Betriebe.

Mit dieser These unterstreicht Nicklisch wieder einmal, daß das A und O des Betriebes für ihn der Mensch und die menschliche Gemeinschaft ist. In einem Aufsatz aus dem Jahre 1936²⁾ definiert er die Betriebe geradezu als "Gemeinschaften von Menschen, die unter verantwortlicher Führung damit beschäftigt sind, Zwecke, die ihnen gemein sind, gemeinschaftlich zu verwirklichen." - Das Wort von der "Betriebsgemeinschaft" ist für Nicklisch in der Tat keine leere Phrase. Die Auffassung vom Betrieb als einer sozialen Einheit, als "Betriebsgemeinschaft aus Betriebsführer und Gefolgschaft"³⁾ ist ein Kernbestandteil seiner "Gesinnungslehre", aber freilich auch gleichzeitig rein nationalsozialistisches Gedankengut. Darum sieht und bejaht er, als jene Zeit angebrochen war, die Betriebsgemeinschaft auch als "eine der Grundlagen des Aufbaues des

1) Nicklisch, H., Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre..., aaO., S. 205

2) Nicklisch, H., Der gegenwärtige Stand der Entwicklung ..., aaO., S. 619

3) Ders., Die geistige Haltung der Betriebswirtschaftler, in:

Der praktische Betriebswirt 1934, S. 498

nationalsozialistisch geeinten Volkes" ¹⁾).

Bei einer solchen Auffassung - man ist bei Nicklisch geneigt in diesem Punkt von 'Haltung' zu reden - ist es für ihn verständlicherweise undenkbar, im Betrieb nur "etwas Technisches" zu sehen; eine solche Vorstellung "scheidet von vornherein aus" ²⁾. Auch ein Betriebsbegriff, der vom Vermögen ausgeht und bei dem der Betrieb etwa, wie er selbst schreibt ³⁾, als "eine zweckmäßig aufgebaute und in Bewegung gesetzte Ansammlung von Vermögensteilen" erscheint, ist ihm zutiefst fremd. Desgleichen könnte das Kapital bei ihm nie zum beherrschenden Faktor werden, durch das der Betrieb zu definieren wäre; es bleibt Ausstattungsbeigabe des Betriebes für den "alles in ihm bestimmenden Schwerpunkt der Arbeit" ⁴⁾, dienendes Mittel, das die menschliche Arbeit ermöglicht. - Immer wieder leuchtet das gewissermaßen letzte Axiom Nicklischs auf, von dem her seine ganze Lehre transparent wird: der Mensch als Grund und Ziel des Betriebes. "Inmitten der Betriebe steht der Mensch; nicht nur mit oberflächlichen Teilen seines Bewußtseins, sondern auch mit seinem Innersten, dem Gewissen. Allein dadurch ist es möglich, daß zusammenarbeitende Menschen eine Betriebsgemeinschaft bilden, die Leistungen mit einem Ertrage für alle zustande bringt. Dadurch erlangt der einzelne Betrieb auch seine Eingliederungsfähigkeit in das Ganze, die seine Gliedschaft zu diesem zum Ausdruck bringt" ⁵⁾. Doch damit ist auch schon die letzte unserer drei Grundlinien angesprochen, die Nicklischs Erkenntnisobjekt prägen.

Ad (3): Erkenntnisgegenstand ist die Wirtschaft.

Die These von der organischen Verbundenheit alles wirtschaftlichen Geschehens, um die es hier vor allem geht, klang bereits mehrfach an.

1) Nicklisch, H., Die neue deutsche Wirtschaft, aaO., S. 271

2) Derselbe, Einflüsse aus den Beziehungen zur Gesamtwirtschaft auf das Denkmateriale der Betriebswirte, in: Die Betriebswirtschaft 1935, S. 267

3) Ebenda

4) Nicklisch, H., Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre ..., aaO., S. 205

5) Derselbe, Einflüsse aus den Beziehungen ..., aaO., S. 267

Die Lehre Nicklischs ist nach einer Würdigung von Seyffert¹⁾ "der vollkommenste Ausdruck der Möglichkeit, vom Betriebe aus die Gesamtwirtschaft universell zu erfassen und aus dem Gefüge und Leben ihrer Zellen heraus zu erklären, zu verstehen und damit auch zu lernen, sie zu beeinflussen".

Der Ganzheitsbezug der Betriebe und damit der Lehre von ihnen ist tatsächlich eine von Nicklisch leidenschaftlich vertretene und postulierte These. Und es wäre eine nicht nachzusehende Unterlassung, über das Erkenntnisobjekt von ihm und Sandig zu reden, ohne auf diesen Aspekt nachdrücklich hinzuweisen.

Nicklisch und, ihm darin folgend, Sandig können den Betrieb nicht (mehr) isoliert als "Ding an sich" sehen²⁾. Die Zeit, da "die deutsche Betriebswirtschaftslehre ihren Erkenntnisgegenstand in der 'Idee des isolierten Betriebes' geformt hatte", ist auch nach Sandig³⁾ vorbei. Der Betrieb kann nun nicht mehr anders, denn als "Glieder der Volksgemeinschaft" gesehen werden. Diese Auffassung wurde nicht nur vor dem, sondern auch während des Dritten Reiches mit besonderem Nachdruck von beiden vertreten. Diese "Gliedschaft der Einzelwirtschaften" hatte nach Nicklisch⁴⁾ mit der Arbeitsteilung eingesetzt und war mit dem Fortschreiten der arbeitsteiligen Wirtschaft immer mehr in Erscheinung getreten.

Der einzelne Betrieb kann, so betrachtet, nicht mehr länger "den Anspruch erheben ... eine selbständige und unabhängige Art von Wirtschaft" zu sein, sondern hat sich als "nichts als die arbeitsteilige Form der Bedarfsdeckungswirtschaft" zu verstehen⁵⁾. Die ganze Wirtschaft stellt sich mithin als eine Gemeinschaft aufeinander angewiesener Wirtschaftsglieder dar. Es ist Nicklischs Auffassung, daß der Tatbestand der "Gliedschaft" der Betriebe "bei den heutigen Vertretern der Betriebswirtschaftslehre" (geschrieben 1936) sogar der "wichtigste Teil" ihrer wissenschaftlichen Ar-

1) Seyffert, R., Zur Person Heinrich Nicklischs, in: Festgabe zum 60. Geburtstage, aaO., S. 1

2) Nicklisch, H., Einflüsse aus den Beziehungen ..., aaO., S. 265

3) Sandig, C., Die Bindung der Betriebe in der Organisation der Kriegswirtschaft, in: Die Betriebswirtschaft Jg. 1940, Heft 4/5, S. 37

4) Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, aaO., S. 163

5) Derselbe, Profitlehre? aaO., S. 2

beit sei. "Ihn unbeachtet zu lassen, wäre u n w i s s e n s c h a f t - l i c h " ¹⁾.

Man spürt bei diesen gesamten Ausführungen zum Erkenntnisgegenstand, hier geht es - wenn auch unausgesprochen - nicht nur um die Schilderung der wirtschaftlichen Wirklichkeit, um Aspekte des realen Betriebes; hier wird ein von einem zweifellos hohen Ethos getragenes Wunschdenken mit hineinprojiziert. Der Imperativ steht, wenn auch hier nicht expressis verbis, so doch verborgen zwischen den Zeilen. Doch gerade auch damit, wie mit dem I n h a l t seiner Forderungen konnte sich Nicklisch "im neuen Reich zu Hause und geborgen fühlen". Das wußte er und unterstrich es ²⁾.

Das Bild vom Betrieb und seiner Führung, mit den Zügen der Gemeinschaft und der Gliedschaft, das er entworfen hatte und - als Erkenntnisobjekt auch - aber nicht nur - während jener Zeit postulierte, stand in Einklang mit den Forderungen des Tages. Er hielt es aufrecht auch und gerade angesichts des nationalsozialistischen Staates. Ja er sah dann sogar im "Gliedschaftsbewußtsein" den Prüfstein für die politische Einstellung eines Betriebswirtschaftlers und erklärte: "Das Verhältnis zur Politik ist überall dort von vornherein klar, wo Gliedschaftsbewußtsein herrscht" ³⁾.

- SANDIG -

Wenn wir nun die Darstellung des Erkenntnisobjekts in der Sicht S a n d i g s anschließen, so soll das in Ergänzung der obigen Ausführungen zu diesem Punkte geschehen.

Über die 'Rollenaufteilung' zwischen Sandig und Nicklisch wurde bereits das Wesentliche angemerkt; Sandigs Position deckt sich in den aufgezeig-

1) Nicklisch, H., Der gegenwärtige Stand ..., aaO., S. 621

2) Vgl. ders., Profitlehre? aaO., S. 3

3) Derselbe, Der gegenwärtige Stand ..., aaO., S. 621.

ten Grundlinien mit der Nicklischs; und Sandig bekennt sich auch zu dieser Quelle.

Sandigs besonderer Beitrag liegt darüber hinaus aber wohl darin, daß er sich mit der Frage des "Standpunktes", wie er sie nennt, grundsätzlich auseinandersetzt und dabei über die Grundlinien Nicklischs hinausgeht in Richtung auf eine noch prononciertere Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre auf nationalsozialistisches Gedankengut. Man kann mit Recht von einer wirklich "neuen Sicht" reden, in der beispielsweise die Frage nach dem Erkenntnisobjekt unseres Faches bei Sandig erscheint. Seine Stellungnahme hierzu ist nicht nur sehr grundsätzlich, sondern gibt gleichzeitig so etwas wie den Widerschein des einleitend skizzierten, nationalsozialistischen Bildes vom Betrieb - in der Betriebswirtschaftslehre.

Wieder darf an bereits Ausgeführtes angeknüpft werden (Vgl. S. 117ff). Es kam zum Ausdruck, daß für Sandig mit dem Jahre 1933 die große Wende anbricht, die eine "kompromißlose Eingliederung" der "neuen Tatsachen" in die Betriebswirtschaftslehre unumgänglich macht. Das bedeutet für ihn nicht zuletzt die Überprüfung des bisherigen Standortes, d.h. auch des Untersuchungsgegenstandes (der Betriebswirtschaftslehre)" und eine "Neuorientierung"¹⁾.

Dabei geht er davon aus, daß die Bestimmung des Erkenntnisobjekts von subjektiven Faktoren - letztlich von der "weltanschaulichen Einstellung" des Wissenschaftlers abhängt. "Zu jedem Erkenntnisobjekt gehört ein erkennendes Subjekt, das sich jenes aus seiner inneren Einstellung und aus seinem Erfahrungskreis selbst formt; es wäre deshalb verfehlt zu glauben, das gewählte Erkenntnisobjekt sei etwas Objektives, etwas von absoluter Gültigkeit"²⁾.

Diese "innere Einstellung" nun geht bei Sandig konform mit der nationalsozialistischen Sicht der Dinge. Aus diesem Grunde macht er auch Töndury und selbst Schönpflug zum Vorwurf, daß sie "in ihren Ergebnissen nicht die Ereignisse in Deutschland seit dem Jahre 1933 und die sich da-

1) Sandig, C., Der Untersuchungsstandpunkt ..., aaO., S. 125 ff

2) Derselbe, Betriebswirtschaftliche Methodenlehre, aaO., Spalte 994

raus ergebenden Perspektiven (berücksichtigen)"¹⁾.

Von diesem Apriori ausgehend, kommt Sandig zur Ablehnung des "Unternehmens- und Unternehmerstandpunktes", da sie beide zu einer "engen Begrenzung des Arbeitsfeldes" des Faches geführt hätten²⁾. - Der einzige mögliche "Standpunkt" der Betriebswirtschaftslehre ist für Sandig der Betrieb.

An dieser Stelle sei eine Anmerkung zur Terminologie Sandigs eingeschoben! - Immer wieder stoßen wir bei ihm auf den Terminus "Standpunkt". Seine Einordnung in die hier verwendete Terminologie bereitet einige Schwierigkeit: Sandig verwendet ihn einmal im Sinne von Auswahlgesichtspunkt, wenn er etwa den "Standpunkt der Betriebsgemeinschaft" als "Auswahlprinzip" der "Rentabilität" gegenüberstellt; zum anderen aber gebraucht er den Terminus "Standpunkt" wieder mehr im Sinne von Erkenntnisgegenstand, so wenn er die Standpunkte des Betriebes und der Unternehmung gegeneinander abwägt. Insbesondere aber die Rolle, die die Betriebsgemeinschaft bei ihm spielt, ist nach unserer Terminologie nicht festzulegen. Aus diesem Grunde tauchen Sandigs "Standpunkte" im vorausgehenden u n d jetzigen Kapitel auf. Dabei war demnach darauf zu achten, in welchem Sinne Sandig den Terminus "Standpunkt" jeweils gebraucht, um die entsprechenden Stellen nach ihrer überwiegenden Bedeutung im richtigen Zusammenhang zitieren zu können - soweit sich eine solche begriffliche Unschärfe überhaupt berichtigen läßt. Die Berührungspunkte und Überschneidungen der beiden Fragenkreise und Kapitel sind unter solchen Umständen selbstverständlich noch häufiger als sonst.

Doch nun zurück zu Sandigs Standpunkt vom Betrieb, der der Betriebswirtschaftslehre seiner Auffassung nach ein weites "Arbeitsfeld" erschließt!

Dabei ist daran zu erinnern, daß Sandig das Verhältnis der Begriffe "Unternehmung" und "Betrieb" wie Nicklisch sieht. "Betrieb" ist der Oberbe-

1) Sandig, C., Der Untersuchungsstandpunkt ..., aaO., S. 126

2) Daselbst, S. 128

griff und "Unternehmung" ein "Spezialbegriff für bestimmte Betriebe"¹⁾.

Die Betriebswirtschaftslehre muß nach Sandig um der Einheit des Standpunktes willen vom allgemeinen Betriebsbegriff ausgehen und damit alle "Zellen der Volkswirtschaft", in denen gewirtschaftet wird in ihren Untersuchungsbereich einbeziehen.

Dieser "Standpunkt des Betriebes" wäre nun nicht sonderlich erwähnenswert in unserer Arbeit, würde er nicht seine weltanschauliche 'Färbung' erhalten. Sandig untersucht ja, wie Nicklisch, nicht den Betrieb 'an sich', als losgelöste Wirtschaftseinheit. Seit Nicklisch stelle sich, so meint er, der Betrieb vielmehr "als Glied in einem Netz von Wertbeziehungen und damit in einem Netz von Bindungen" dar²⁾ - Bindungen, die in erster Linie wirtschaftlicher Art sind. Doch über diesen "Wirtschaftsbindungen" steht nun nach Sandig im nationalsozialistischen Staat die "politische Verpflichtung", durch die die Betriebe zu "Arbeitsbeauftragten der Nation" werden. "Damit vergrößerte sich das Netz von Bindungen, in denen der Betrieb steht"³⁾.

"Lebensraum und Lebensbedingungen" des Betriebes, der dann ab 1939 in der "kriegsverpflichteten Volkswirtschaft" arbeitet und durch die 'Organisation der Kriegswirtschaft gebunden' ist, gilt es nunmehr von der Betriebswirtschaftslehre zu untersuchen⁴⁾.

Sandig gelangt schließlich zu einem "Erkenntnisobjekt einer Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Sinne"⁵⁾, das er wie folgt definiert: "Es ist der in das Bedarfsgesamt seines Volkes hineingebundene und der Gemeinschaft dieses Volkes verpflichtete, musterhaft organisierte und geführte Betrieb. Man könnte (nach der Verfügung des Führers vom 29. VIII. 1936) auch sagen der Nationalsozialistische Musterbetrieb"⁶⁾.

1) Sandig, C., Haushalts- und Bedarfsforschung ..., aaO., S. 41
(Näheres vgl. S. 151/152)

2) Derselbe, Die Bindung der Betriebe ... aaO., S. 37

3) Ebenda

4) Dasselbst, S. 38

5) Derselbe, Betriebswirtschaftliche Methodenlehre, aaO., Spalte 994

6) Derselbe, Der Untersuchungsstandpunkt ..., aaO., S. 138

Ohne Zusammenhang und einsichtige Begründung fügt Sandig dann überraschend hinzu: das "Auswahlprinzip" sei dabei "die Leistung für die Gemeinschaft des Volkes"¹⁾. - Nun ist Sandigs Denken über den Betrieb stets sehr leistungsorientiert, wie wir sahen, und ohne Zweifel sieht er im Betrieb u.a. auch eine Leistungsgemeinschaft, aber zum **A u s w a h l p r i n z i p** hat er die "Leistung" an keiner Stelle sonst erhoben. Es ist daraus zumindest zu ersehen, daß Sandig diese Begriffe nicht immer in ihrer ausschließlichen Bedeutung verwendet.

Gleichzeitig sieht Sandig mit dieser Auffassung vom Betrieb die beiden Nachbarwissenschaften "zusammenwachsen", indem die Volkswirtschaftslehre "die wirtschaftlichen Betriebe als **o r g a n i s c h e G a n z h e i t** zum Erkenntnisobjekt erhebt" und die Betriebswirtschaftslehre sie "als **Z e l l e n** in dieser organischen Ganzheit zum Erkenntnisobjekt zu machen" bestrebt ist²⁾.

Die gegebene Betriebsdefinition umschließt nun aber nicht alle Wesenszüge des Sandigschen Erkenntnisgegenstandes. Und wenn hier schon die Auffassung vertreten wird, daß der Erkenntnisgegenstand eines Wissenschaftlers nicht mit einem bloßen Begriff, wie "Betrieb" exakt zu erfassen ist, dann gilt das ganz bestimmt bei Sandig; seinem Erkenntnisgegenstand sind zweifellos mehrere Seiten oder Aspekte abzugewinnen.

So ist der "Nationalsozialistische Musterbetrieb" für ihn nicht nur durch die Verpflichtung gegenüber der Volksgemeinschaft gekennzeichnet. Es muß unbedingt, wenn Sandigs Erkenntnisgegenstand dargestellt werden soll, auch vom Betrieb als einer menschlichen Gemeinschaft die Rede sein. Der Mensch als der Mittelpunkt des Betriebes muß, wie Sandig schreibt³⁾ "in der Betriebsdefinition ... enthalten sein", und der Betrieb "als die Organisationseinheit der Betriebsgemeinschaft" verstanden werden; ihn nur als technische Einheit zu sehen ist eine "unhaltbare" Auffassung. Die

1) Sandig, C., Betriebswirtschaftliche Methodenlehre, aaO., Spalte 994

2) Ebenda (Hervorhebungen sind nicht im Original.)

3) Derselbe, Haushalt- und Bedarfsforschung ..., aaO., S. 40

Betriebsgemeinschaft ist bei Sandig, wie auch Thoms¹⁾ bestätigt, der "Ausgangs- und Zentralpunkt für den Aufbau der Betriebswirtschaftslehre". Sandig selbst schreibt²⁾: "Wer die Idee der Betriebsgemeinschaft bejaht, der muß bereit sein, das ganze Fachgebiet der Betriebswirtschaftslehre einheitlich unter dieser Idee zu sehen." Und Sandig tut das nach den Worten von Thoms³⁾ "mit großer Folgerichtigkeit". - Ihre volle Blüte würde die Idee der Betriebsgemeinschaft nach Sandig allerdings erst dann erleben, wenn auch die Betriebe "die Verpflichtung zu (ihrer) Verwirklichung" übernehmen; darauf hin zu arbeiten sei aber wiederum nicht zuletzt eine Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre.

Es muß noch angefügt werden, daß Sandig nicht versäumt auch in puncto Betriebsgemeinschaft auf seine Übereinstimmung mit den nationalsozialistischen Vorstellungen, wie sie beispielsweise im "Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit" zum Ausdruck kommen, hinzuweisen⁴⁾.

Mit diesem kurzen Hinweis auf die Auffassung vom Betrieb als einer Gemeinschaft rundet sich das Bild, wie es Nicklisch und Sandig in Übereinstimmung mit der nationalsozialistischen Doktrin entworfen hatten. Es war ein von normativem Geiste geprägtes Betriebsbild, das hier zum Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre erhoben worden war.

So gewissenhaft, ausführlich und zugleich ideologienah war dieses Bild sonst an keiner Stelle in der Lehre entwickelt worden. Die noch darzustellenden Betriebswirtschaftler zogen gleichsam nur einzelne Striche an diesem vom Nationalsozialismus geprägten Bild aus, bzw. fügten da und dort einige hinzu, brachten andere Schattierungen herein.

1) Thoms, W., eine Buchbesprechung von Sandigs "Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem", in: Der praktische Betriebswirt 1938 Bd. II, S. 984

2) Sandig, C., Betriebsgemeinschaft als ..., aaO., S. 48

3) Thoms, W., in der oben zitierten Buchbesprechung

4) Vgl. Sandig, C., Haushalt- und Bedarfsforschung in Nicklischs System ..., aaO., S. 41 und vor allem seine ganze Schrift: Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem, aaO.

- SCHMIDT und SCHÄFER -

Doch ehe wir fortfahren, müssen an dieser Stelle um der Objektivität willen auch zwei andere Voten kurz eingeschoben werden. An ihnen wird exemplarisch wieder einmal offenbar, daß in der Lehre durchaus kein allgemein anerkanntes, geschlossenes Bild vom Betrieb etwa gar im obigen Stile - existierte.

Denn beispielsweise eben in dem von Nicklisch und Sandig so leidenschaftlich vorgetragenen Punkt der Gemeinschaft im Betriebe - man müßte hier tatsächlich einmal von 'Anliegen' reden - gab es, wenn auch zurückhaltenden, so doch laut gewordenen Widerspruch.

Schmidt und Schäfer waren es z.B., die in diesem Fall anläßlich einer Diskussion¹⁾ ihre Bedenken gegen das so überstark betonte Verständnis vom Betrieb als einer Gemeinschaft anmeldeten.

Was soll die Rede von der Betriebsgemeinschaft, fragt sich Schmidt²⁾ - "eine Betriebswirtschaftslehre, die im Betrieb lediglich eine Menschengemeinschaft sehen will, wäre kaum in der Lage die Erkenntnis zu fördern, die wir unbedingt brauchen." Auch Schäfer³⁾ stellt angesichts des Sandigschen "Standpunktes" die grundlegende Frage, was denn eigentlich das Ziel des betriebswirtschaftlichen Forschens und demzufolge sein Erkenntnisgegenstand sei. "Ich sehe die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre so, daß wir fragen: Wie fügt sich der einzelne Betrieb in den volkswirtschaftlichen Leistungszusammenhang ein ... "

B e i d e Wissenschaftler stellen in ihrer Antwort dem "Standpunkt der Betriebsgemeinschaft" von Sandig den Gesichtspunkt gegenüber, daß der Betrieb doch primär eine Leistung zu erstellen habe und d a - d u r c h bestimmt sei.

1) Aussprache im Anschluß an Sandigs Vortrag über: "Der Untersuchungsstandpunkt der Betriebswirtschaftslehre", aaO., abgedruckt in: Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1938, aaO., S. 140 ff

2) Beitrag von Schmidt, F., daselbst S. 140

3) Beitrag von Schäfer, E., daselbst S. 142/143

Die beiden Stimmen von Schmidt und Schäfer veranschaulichen mit diesem kleinen Beispiel, was früher bereits allgemein festgestellt wurde: Es ist dem Nationalsozialismus durchaus nicht gelungen, das Nebeneinander, die Pluralität betriebswirtschaftlicher Meinungen aufzuheben.

- SCHÖNPFLUG -

Wenn es um die Frage nach dem Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre geht, so kann das nicht geschehen ohne Schönflug zu berücksichtigen. Er hat sich mit seiner Dissertation, die er eigens dieser Frage gewidmet hat, sozusagen um sie verdient gemacht¹⁾. Seine Arbeit ist grundlegend.

Um es vorweg zu nehmen: Unter dem Gesichtswinkel unserer Arbeit "paßt" Schönflug nicht in diese Reihe; zwar ist er gleich Nicklisch und Sandig Normativist, doch hat er seine Position unbeeinflußt von nationalsozialistischer Ideologie erarbeitet und vertreten. So gleichen seine Ergebnisse wohl in einigen Punkten den nationalsozialistischen Vorstellungen, sind aber nicht identisch mit ihnen. Auch diese Tatsache macht seine Ausführungen für unseren Zusammenhang erwähnenswert, ja interessant.

Schönflug geht von dem aus, was von den verschiedenen "Richtungen" und "Strömungen" sozusagen angeboten wird. "Es ist dies die Frage, welche von diesen in Objektwahl, Problemstellung und Erkenntnisziel verschiedenen Wissenschaftsrichtungen als die legitime Vertreterin des Gedankens einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre gelten darf und aus logischen bzw. erkenntnistheoretischen Gründen gelten soll." Es geht mit anderen Worten um "die logisch einwandfreie und sachlich korrekte Bestimmung des Erkenntnisobjekts der Betriebswirtschaftslehre," wie Schönflug selbst am Schluß seiner Einleitung resümiert²⁾.

1) Schönflug, Fr., Untersuchungen über den Erkenntnisgegenstand der allgemeinen und theoretischen Betriebswirtschaftslehre als Lehre von den wirtschaftlichen Gebilden, Stuttgart 1936

2) Daselbst, S. 4

Bei dieser "Bestimmung" prüft er zuerst, wieweit die "Unternehmung" als Objekt der Betriebswirtschaftslehre geeignet ist, und zwar einmal in ihrer seines Erachtens historischen Gestalt als "kapitalistische Unternehmung" und zum anderen "die Unternehmung als universal-historische Kategorie".

Im ersten Fall kommt Schönplflug zu einer klaren Ablehnung: Einen solchen "subjektiven" Unternehmerstandpunkt, wie er ihn charakterisiert, einzunehmen, wäre zwar denkmöglich, aber scheidet für ihn als Grundlage einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre aus. Er kann "in der strengen Beschränkung auf die kapitalistische Unternehmung als Untersuchungs- und Erkenntnisobjekt keinen methodologischen Fortschritt sehen"¹⁾.

Der Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre muß seines Erachtens vielmehr "das generell Typische, das prinzipiell allen Erscheinungsformen ... immanent zugrunde liegt" erfassen²⁾. So kommt Schönplflug zu einer zeitlos gedachten Gestalt der Unternehmung, bei der von den "jeweils gegebenen individuell-empirischen Zügen" abstrahiert wird, zur "Unternehmung als universal-historischen Kategorie"³⁾. Von diesem Standpunkt aus eine Lehre aufzubauen, hält Schönplflug in Anlehnung an Töndury für "objektiv". Hierbei stehe nämlich nicht mehr die subjektive Größe des Unternehmergewinnes im Vordergrund, sondern der (Betriebs-) Ertrag aller Betriebsbeteiligten im Sinne Nicklischs⁴⁾.

Doch hier enden Schönplflugs Überlegungen noch nicht, denn er stellt fest, daß es "Probleme des Wirtschaftens, Probleme des wirtschaftlichen Verhaltens" nicht nur in den Unternehmungen gibt, sondern in allen "Teilwirtschaften", die sich an der Aufgabe der Bedarfsversorgung der Gesamtwirtschaft beteiligen. "Die Probleme des Wirtschaftens in der Unter-

1) Schönplflug, Fr., Untersuchungen über den Erkenntnisgegenstand ..., aaO., S. 46

2) Daselbst, S. 51

3) Ebenda

4) Daselbst, S. 69/70; die folgenden Klammerangaben beziehen sich auf denselben Titel.

nehmung gehören unbestreitbar in den Bereich der betriebswirtschaftlichen Erkenntnis, aber sie erschöpfen sie nicht." (aaO., S. 78/80) Die Unternehmung als Erkenntnisobjekt ist also nur ein "Bestandteil" eines größeren "Sachzusammenhangs", der als "spezifisch betriebswirtschaftlich" zu bezeichnen ist (aaO., S. 80). Die Betriebswirtschaftslehre sucht mithin nach Schönflug 'mehr' zu erkennen, als nur die Unternehmung.

Schönflug prüft dann den - auch für ihn - logisch übergeordneten Betriebsbegriff und kommt zum Ergebnis, daß er - soziologisch betrachtet - rein formal ist und einer inhaltlichen Determinierung bedarf. - "Betriebe gibt es überall, auf allen Gebieten menschlicher Tätigkeit" (aaO., S. 152). Erst wenn dieser Form "das Wirtschaftliche" als Inhalt beigegeben wird, hat man eine Betriebswirtschaft vor sich. "Wir können diese Synthese einer *b e s t i m m t e n* Form und eines *b e s t i m m t e n* Inhalts ... in einem streng logischen Sinne eine *B e t r i e b s w i r t s c h a f t* nennen (aaO., S. 15). Die "Betriebswirtschaft" aber oder das "betrieblich organisierte Wirtschaftsgebilde" ist für Schönflug das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre; ihr Erkenntnisbereich reicht somit "so weit als sich die Wirtschaft in Betrieben konkretisiert" (aaO., S. 166).

Soviel zum Erkenntnisgegenstand Schönflugs, wie er sich aus seiner Arbeit darüber ergibt. - Die Verwandtschaft der Gedankengänge - Schönflug ist Schüler Nicklischs - wird deutlich. Er kommt zum selben Erkenntnisgegenstand, und auch das Auswahlprinzip des Faches kann für Schönflug kein anderes sein denn die Wirtschaftlichkeit. Durch sie wird "der homologe Zusammenhang der betriebswirtschaftlichen Probleme hergestellt und ein gleichartiges und einheitliches Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre erst begründet"¹⁾, wie er an anderer Stelle ausführt¹⁾.

1) Schönflug, Fr., Der Weg der Betriebswirtschaftslehre, in: Der praktische Betriebswirt, 15. Jg. 1935, S. 117

Schönflug bekennt sich auch zu dieser Herkunft: Unter der Überschrift "Der Weg der Betriebswirtschaftslehre" würdigt er ausschließlich (!) das Werk Nicklischs, stellt seine ganzheitliche, gesamtwirtschaftliche Betrachtungsweise als bahnbrechend heraus und sieht auch dessen Lehre durch die politische Entwicklung "mitten in das Licht der größten Aktualität hineingestellt"¹⁾.

Ein 'geeigneter' Ausgangspunkt für eine Aktualisierung des Stoffes wäre auch für Schönflug vorhanden gewesen. Doch Schönflug hat für sich persönlich die Hinwendung zum Nationalsozialismus nicht vollzogen; er hat die Losungen jener Tage nicht aufgenommen.

Die Betriebswirtschaftler, deren Beiträge - oder, wie man in der Mehrzahl der Fälle sie wohl besser nennt; Anmerkungen - zum Erkenntnisgegenstand in unserem Zusammenhang noch zu berücksichtigen sind, haben sich mit der Frage bei weitem nicht so grundlegend befaßt, wie die Vorgenannten. Zum Teil sind sie darauf nur mit einigen Bemerkungen am Rande eines ganz anderen Zusammenhangs eingegangen.

- KOSIOL -

So geht etwa Kosiol über eine kurze Klarstellung, in einem Artikel mit viel weiter gefaßtem Thema²⁾, nicht hinaus: "Die Betriebswirtschaftslehre ist die Wissenschaft von den wirtschaftenden Betrieben." Der Betrieb, soweit er dem Zweck der Bedürfnisbefriedigung dient, ist für ihn die "kardinale Kategorie der wissenschaftlichen Disziplin"³⁾. Seine wei-

1) Schönflug, Fr., Der Weg der Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 124

2) Kosiol, E., Werdegang und Wesen der Betriebswirtschaftslehre und ihr Verhältnis zu den Nachbarwissenschaften und zur Wirtschaftspraxis, in: Die Betriebswirtschaft 1940, S. 97 ff

3) Derselbe, Werdegang und Wesen ... aaO., S. 99

tere Stellungnahme mag sich zwar an Nicklisch anlehnen, aber sie ist zu knapp und zurückhaltend gefaßt, als daß man ihr nationalsozialistische Untertöne, geschweige denn ein Credo in dieser Richtung entnehmen könnte. - Aussagen, wie die beispielsweise, daß "der Betrieb als Leistungszentrum unendlich mehr ist als eine privatkapitalistische Veranstaltung, die Renten abwirft", ... und daß er eine "Gliedaufgabe in der Gesamtwirtschaft" zu erfüllen habe¹⁾, klingen zwar sehr zeitbedingt und sind es möglicherweise auch, aber begründen allein noch keinen hervorhebenden nationalsozialistischen Einfluß.

- AULER -

Eindeutig dagegen ist die Haltung von Auler. - "Der Sieg der nationalsozialistischen Bewegung" ist für ihn "die Sterbestunde des 150 Jahre währenden liberalistisch-kapitalistischen Zeitabschnittes". Dieser "bedeutsame Wendepunkt" zieht für Auler auch einen Wandel in den fachwissenschaftlichen Anschauungen nach sich. "Es ist eine natürliche Folge, daß die Betriebswirtschaftslehre, eine Wissenschaft, deren Forschungsgegenstand der Betrieb als Glied der organischen Wirtschaft ist, von diesen Vorgängen nicht unberührt bleiben kann."²⁾

Damit steht zwar außer Zweifel, daß Auler eine bewußte Ausrichtung des Faches auf die nationalsozialistischen Vorstellungen anstrebt; seine "Organische Betriebswirtschaft"³⁾ ist denn auch von dieser Absicht geprägt. Doch die andere Voraussetzung für eine begründete Darlegung seiner Auffassung in diesem Kapitel - nämlich, daß er sich mit der vorliegenden Frage ausführlich beschäftigt hätte - ist nur zum Teil erfüllt: Die Frage nach dem Erkenntnisgegenstand scheint für ihn ohne

1) Kosiol, E., Werdegang und Wesen ... aaO., S. 102

2) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre auf neuen Wegen, aaO., S. 88

3) Auler, W., Organische Betriebswirtschaft - Hamburg 1935

große Bedeutung zu sein. Er übergeht sie wenigstens in seinem Hauptwerk.

Lediglich in dem bereits zitierten Artikel¹⁾ kommt er auf die Begriffe "Unternehmung" und "Betrieb" zu sprechen. Dabei wendet er sich nicht nur gegen d e n Teil der Lehre, der in der "Unternehmung" den übergeordneten Begriff sieht, sondern schlechthin gegen jede Lehrauffassung, die überhaupt eine Scheidung der beiden Begriffe vornimmt - und zwar letztlich mit der einzigen Begründung, daß eine solche Lehre der nationalsozialistischen Denkart zuwider laufe: "Nach der Wirtschaftsauffassung des Nationalsozialismus kann es eine derartige Scheidung der Begriffe nicht geben. Nach ihr ist d e r B e t r i e b e i n e o r g a n i s c h e E i n h e i t , dessen Träger, Lebensspender und Erhalter die Betriebsgemeinschaft ist"²⁾.

Zur Untermauerung seiner Ansicht verweist Auler nur noch auf Ausführungen von Thoms. Ihr Kerngedanke ist der, daß die gedankliche Scheidung der Begriffe "Unternehmung" und "Betrieb" die "unselige Zweifrontenbildung": Kapitel (als der mit der Unternehmung verbundene Begriff) und Arbeit (als der mit dem Betrieb verbundene Begriff), impliziere und sie immer noch aufrecht zu erhalten versuche, was die Schaffung einer "echten Betriebsgemeinschaft" unmöglich mache³⁾; wir werden darauf zurückkommen.

Die entscheidende Aussage Aulers über den "Forschungsgegenstand" der Betriebswirtschaftslehre läßt sich also unseres Erachtens, im o r - g a n i s c h e n Denken in seiner d o p p e l t e n Gestalt, wie es sich in den beiden genannten Thesen über den Betrieb dartut, zusammenfassen; 1. Der Betrieb ist Glied der organischen und völkischen Wirtschaft, und 2. Der Betrieb ist eine organische Einheit, die sich in der Betriebsgemeinschaft manifestiert.

1) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre auf neuen Wegen, aaO., S. 89

2) Ebenda; Hervorhebungen sind von Auler selbst.

3) Ebenda

Gerade dieses Verständnis vom Betrieb als einer organischen Einheit, als soziales und völkisches Gebilde, als Zelle und Glied der Gesamtwirtschaft etc. muß als bezeichnend für die Ära des Nationalsozialismus angesehen werden.

Diese Attribute sind Schöpfungen des Nationalsozialismus oder zumindest von ihm bereitwillig aufgegriffene Sinngehalte, die denn auch in die betriebswirtschaftliche Literatur eingeflossen sind. Sie haben das Betriebsbild, auch soweit es Forschungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist, mitbestimmt.

- FLEEGE-ALTHOFF -

Nehmen wir etwa die kurzgefaßte Betriebswirtschaftslehre von Fleege-Althoff¹⁾ vor, so begegnet uns solches volksgebundenes, organisches Denken gleich in beiden Ebenen.

Zum einen wird der Betrieb **s e l b s t** einem "organischen Lebewesen" gleichgesetzt, er erscheint als **" k ö r p e r l i c h e s G e b i l d e** der räumlich-zeitlichen Welt"²⁾, das zwar rechtlich abgegrenzt ist, wirtschaftlich aber "als Bewirtschaftungsstelle des Volksgutes" verstanden wird. Zum anderen steht dieses "organische Lebewesen" mit seinem "Leben" in Abhängigkeit von dem es umgebenden "Lebensraum". Und diese Abhängigkeit von der Gesamtwirtschaft wird ebenfalls als **" o r g a n i s c h e** Betriebsverbundenheit", ja als "Schicksalsverbundenheit" gewertet³⁾.

Das Organismusdenken erstreckt sich also bei Fleege-Althoff sowohl auf das "Leben" **i m** Betrieb, wie auch auf das "Leben" der Betriebe **m i t e i n a n d e r**, auf die Gesamtwirtschaft.

1) Fleege-Althoff, F., Grundzüge der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1934

2) Dasselbst S. 11

3) Dasselbst S. 14; Hervorhebung vom Verfasser.

Die oben angeführten oder ähnliche Attribute tauchen häufig in der betriebswirtschaftlichen Literatur auf; bei manchen Betriebswirtschaftlern nehmen sie den Charakter eines Art ideologischen Mindestbestandes oder Beiwerkes an, insofern als sie dort in eine ansonsten 'unberührte' Wissenschaft eingestreut sind. Sie sind dann wohl oft als kleine Zugeständnisse an die "neue Schau" zu werten. Die folgenden Darlegungen sollen das noch deutlicher machen. Denn auch die entsprechenden Stellen beispielsweise bei Autoren wie Lohmann, Hasenack, Mellerowicz, Rösle etc. sind wohl ähnlich einzuschätzen.

- LOHMANN -

Bei Lohmann etwa findet das folgenden Ausdruck: In der Einleitung zu seiner "Betriebswirtschaftslehre" schreibt er ¹⁾, daß "im neuen Deutschland" auch die Wissenschaft vor der Aufgabe stehe, die Bedarfsdeckung "durch Verwirklichung völkischer, d.h. nationalsozialistischer Ordnung (zu sichern)". "In dieser Ordnung tritt uns das Wirtschaftsvolk in Gebilden entgegen."

Bis hierher klingen seine Ausführungen also nach einer ideologieverpflichteten Haltung. Doch bereits wenn es darum geht, aus diesen "Gebilden" nun den Erkenntnisgegenstand auszuwählen und ihn zu präzisieren, hört sozusagen die Ideologietreue auf, indem er sich für die "gewerbliche Unternehmung" entscheidet. "Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist somit die gewerbliche Unternehmung in der heutigen Verfassung der deutschen Volkswirtschaft" ²⁾. Hinzu kommt dann folgerichtig, daß das Wirtschaftlichkeitsprinzip bei ihm, wie sich zeigte (Vgl. S. 107-109) keine beherrschende Bedeutung hat, sondern die Rentabilität und er sich

1) Lohmann, M., Betriebswirtschaftslehre, 1. Aufl. 1936, aaO., S. 11

2) Dasselbst S. 13. - Weiter unten (aaO., S. 21/22) präzisiert er das dann noch auf die "vollausgebaute", d.h. "alle vier Funktionen unverkürzt umschließende Industrieunternehmung".

entschließt, sich - wie er es ausdrückt - "vorzugsweise auf den Standpunkt des obersten Willensorgans der Unternehmung zu stellen"¹⁾ - ein Standpunkt, der beispielsweise von dem der Ideologie verpflichteten Sandig heftig angegriffen wird.

Geht man dann allerdings den einzelnen Merkmalen des Erkenntnisgegenstandes von Lohmann, der "gewerblichen Unternehmung", nach, so stößt man wieder auf jene oben erwähnten, zeitbedingten 'Ausschmückungen'. So liegt eine Unternehmung s.E. dann vor, wenn deren Willensträger u.a. "diese Organisationseinheit zu einem echten Gebilde gestalten".

In der näheren Beschreibung schildert er die "kaufmännische Einzelwirtschaft", wie er sie auch nennt, noch als ein "vielseitiges Gebilde"²⁾:

- "1. Die kaufmännische Einzelwirtschaft ist ein s o z i a l e s G e b i l d e , ein Teil der Volksordnung mit einer bestimmten Sozialverfassung...
2. Die Einzelwirtschaft hat zweitens eine Ordnungsaufgabe s a c h l i c h e r Natur; sie soll Dauerquelle für die Einkommen der Gebildeträger sein ..."

Auch den zweiten Punkt betont als Aufgabe der Unternehmung herauszustellen, ist zumindest aus heutiger Sicht betrachtet, ungewöhnlich. Lohmann meint aber am Schluß seines Buches sogar, die Unternehmung sei geradezu "charakterisiert durch ihre Eigenschaft Einkommensquelle für die Betriebsbeteiligten und zugleich Trägerin der materiellen Bedarfsdeckung zu sein"³⁾.

Diese angeblichen Aufgaben der Unternehmung passen nur allzugut in das nationalsozialistische Bild vom Betrieb im Rahmen einer "verpflichteten Wirtschaft". Man ist darum geneigt in ihnen jenes von Ideologie geprägte 'Beiwerk' zu erkennen. Nicht zuletzt darum, weil solche oder ähnliche 'Ausschmückungen' sich an vielen Stellen speziell der damaligen betriebswirtschaftlichen Literatur wiederholen.

1) Lohmann, M., Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 26

2) Dasselbst S. 15

3) Derselbe, Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., aaO., S. 143

- HASENACK -

Vergleichen wir beispielsweise die entsprechenden Stellen bei Hasenack, so ist die inhaltliche, ja wörtliche Übereinstimmung solcher Passagen augenfällig.

Der Betrieb wird bei ihm als "Bestandteil und Glied der Gesamtwirtschaft"¹⁾ verstanden und er erhält seine "tiefere Lebensberechtigung erst aus seinem "Dienst für das deutsche Volk" und seine "sinnvolle Einfügung in die deutsche Gesamtwirtschaft"²⁾. Wie für Lohmann stellt sich auch für Hasenack der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre schließlich als "soziales Gebilde" dar.

Wenn es freilich darum geht, solche Äußerungen bei Hasenack zu beurteilen, so tut man sich bei ihm leicht. Liegen doch hier, wie an früherer Stelle zum Ausdruck kam, sozusagen klare 'Bekenntnisse' vor. Das Wort vom ideologischen 'Beiwerk' wäre insofern nur bei einer mehr auf den Umfang seiner Äußerungen bezogenen Beurteilung zutreffend, substantiell würde es seinen Ausführungen jedoch nicht gerecht; es würde sein ernst gemeintes Bemühen um eine "gedankliche Einordnung der Betriebswirtschaftslehre" - und damit doch auch ihres Erkenntnisgegenstandes - "in das nationalsozialistische Weltbild"³⁾ ignorieren, zumindest aber verharmlosen.

- MELLEROWICZ -

Der Name Mellerowicz ist ebenfalls bereits in diesem Zusammenhang genannt worden. Seine Anmerkungen zum betriebswirtschaftlichen Erkenntnisgegenstand- wiederum unter ganz anderer Überschrift zu finden⁴⁾ - tragen

1) Hasenack, W., Aufbau und wirtschaftspolitische Aufgaben ..., aaO., S. 227

2) Dasselbst, S. 212

3) Dasselbst S. 210/211

4) Mellerowicz, K., Neue Wirtschaftsführung und betriebswirtschaftliche Planung, in: Der praktische Betriebswirt 1935, S. 101 ff

ähnlichen Charakter, wie die von Lohmann.

Mellerowicz untersucht den "Einzelbetrieb". Aber er sieht ihn eben nicht isoliert, sondern in jenem "Netz von Bindungen": Dieser Betrieb versteht sich nunmehr "als Teil des Volksganzen und fühlt sich dem Staat und der Volksgemeinschaft verpflichtet"¹⁾. Mellerowicz spricht diesbezüglich von der "sozialorganischen Betriebsauffassung". Sie basiert auf dem "Primat der Gesamtwirtschaft, aus der heraus sich erst die Funktion des Betriebes als dem organischen Teil der Gesamtwirtschaft ableitet"²⁾.

Mellerowicz nimmt damit in sein Denken über den Betrieb das national-sozialistische Konzept auf, das er lediglich mit seinen eigenen Namen belegt. Die tragende Wirtschaftsauffassung nennt er "organisch-universalistisch" oder auch "sozialorganisch", und er sieht in ihr eine Gegenreaktion auf den "schrackenlosen Liberalismus" vor 1933.

Die "erste Grundeigenschaft" dieser neuen Ordnung, aber auch das Grundaxiom im wissenschaftlichen Ansatz von Mellerowicz ist die "gesamtwirtschaftliche Orientierung", wie sie in der "organisch-universalistischen Wirtschaftsauffassung" ihren Ausdruck findet. Aus ihr ergeben sich seiner Ansicht nach "völlig klar Objekt und Fragestellung der Betriebswirtschaftslehre".

Als Objekt der Betriebswirtschaftslehre bestimmt Mellerowicz demnach "die Wirtschaft des Einzelbetriebes, aber gesehen als Teil der Gesamtwirtschaft, von der der Einzelbetrieb seine Funktion zugewiesen erhält: nämlich die Versorgung der Gesamtwirtschaft mit Gütern und Leistungen zur Deckung des Gesamtbedarfs"³⁾.

Der Forschungsgegenstand bei Mellerowicz ist damit von der national-sozialistischen Ideologie entscheidend geprägt, indem er zwei typische Merkmale aufweist:

1. Der Einzelbetrieb wird gesehen auf dem Hintergrund der Gesamtwirtschaft durch die er bestimmt wird; die Betriebswirtschaft kennt jetzt ein "Gliederproblem".

1) Mellerowicz, K., Neue Wirtschaftsführung... aaO., S. 105

2) Dasselbst, S. 108

3) Ebenda

2. Daraus resultierend: Der Betrieb wird zum Verpflichteten der Gesamtwirtschaft - und zwar verpflichtet zu einer "optimalen Bedarfsdeckung"¹⁾.

Mellerowicz beginnt zwar seinen Artikel mit dem "Gelöbnis", den Führer "bei seinem Kampf und seiner Arbeit um die Gestaltung eines neuen Deutschland mit allen ... Kräften zu unterstützen"²⁾. Dennoch gehen die 'Anstrengungen' in dieser Richtung nicht über einige einleitende Erklärungen hinaus, die aber, obschon sie zweifelsohne jenen bereits angesprochenen Mindestbestand an Ideologie aufweisen - und das offenkundiger und betonter als bei Lohmann - noch keine Integration des nationalsozialistischen Weltbildes in das Fach bedeuten.

- RÖSSLE -

Als ähnlich erweist sich die Rolle des Nationalsozialismus in Rössles Denken über den Betrieb. - Wir nennen es "Denken über den Betrieb", weil es sich auch bei ihm um keine selbständige Abhandlung oder auch nur um ein geschlossenes Kapitel über den Erkenntnisgegenstand handelt. Es sind kurze Erläuterungen, die allerdings Wesenhaftes über den Betrieb, wie Rössle ihn zu jener Zeit sah, aussagen.

So gibt er beispielsweise in seinem Artikel über "Die Einheit der Wirtschaftswissenschaft"³⁾ u.a. der neuen Denkart über den Betrieb Raum und schildert den Wandel. Er spricht in diesem Zusammenhang von einer "volkswirtschaftlichen Ausrichtung ... betriebswirtschaftliche(r) Daten". Die Betriebe müsse man heute, so lesen wir auch bei ihm, "als Zellen der Volkswirtschaft" betrachten, in die sie "eingebettet" sind. "Ihr Dasein und ihre Ausweitung empfangen sie nicht mehr aus rein privatwirtschaftlich orientierten Motiven, sondern aus den völkischen Erfordernissen"⁴⁾.

1) Mellerowicz, K., Neue Wirtschaftsführung ... aaO., S. 108

2) Dasselbst, S. 102

3) Rössle, K., Die Einheit Wirtschaftswissenschaft, in: Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1937, aaO., S. 22 ff

4) Dasselbst S. 24

Rößle trifft praktisch zwei Feststellungen: Zum einen, daß die Betriebe ein Stück ihrer Selbstbestimmung eingebüßt haben, oder wie er es ausdrückt, "daß ein großer Teil betriebswirtschaftlicher Führungsaufgaben vom Einzelbetrieb ausgesondert, auf Gemeinschaftsorgane übertragen und der staatlichen Wirtschaftsführung anvertraut ist". Zum anderen aber weist er auf die neuen Bindungen hin. Die Unternehmung sei nunmehr in eine "politische, soziale, kulturelle und wirtschaftliche Bindung getreten und ihre Struktur und ihre Handlungen können nicht mehr ausschließlich vom Kalkül und von der rechnerischen Kontrolle her bestimmt werden"¹⁾. Rößle führt diese Entwicklung an anderer Stelle²⁾ auf das "Gesetz zur Vorbereitung des organischen Aufbaus der deutschen Wirtschaft" zurück. Dieses Gesetz habe "die Betriebe aus ihrer Isoliertheit herausgenommen und sie als wesentliche Bestandteile in die Gesamtwirtschaft eingefügt".

Rößle folgt damit also ebenfalls jenem beherrschenden Zug in der Literatur, der den Betrieb als gebundenes Glied der Gesamtwirtschaft sieht; und diesen Zug haben wir bereits im vorausgehenden Kapitel als ein Element jener "breiten Strömung" registriert.

Auch jene andere durchgehende Vorstellung, die im Betrieb in erster Linie die Gemeinschaft sieht, findet sich bei Rößle. Er nennt sie sogar "die tragende Idee der Betriebswirtschaftslehre"; die Betriebsgemeinschaft schafft seiner Ansicht nach "die Voraussetzung für eine Volksgemeinschaft von der ökonomischen Seite her"³⁾.

Es ist, wie schon betont, nicht Rößles Absicht, den Forschungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre in nationalsozialistischer Sicht festzulegen. Es sind nur Anmerkungen über das Wesen des Betriebes, die er in anderen Text, oft nur in der Einleitung einstreut. Allerdings zeugen sie von einem neuen Verständnis des Betriebes - einem Verständnis, das durch das Auftreten des Nationalsozialismus bedingt ist.

1) Rößle, K., Die Einheit Wirtschaftswissenschaft aaO., S. 24

2) Derselbe, Die Gewinnabschöpfung als kriegswirtschaftliches Problem, in: Betriebswirtschaftliche Fragen im Kriege, München 1942, S. 8

3) Rößle, K., Die Einheit Wirtschaftswissenschaft aaO., S. 25

- GUTENBERG -

Anders ist die Diktion bei Gutenberg. Die sehr klare Art, in der er bewußt "die radikale Vorordnung nicht ökonomischer Werte vor wirtschaftliche Tatbestände" ab 1933 registriert und zur Grundlage seiner Ausführungen macht, wurde bereits betont (Vgl. S. 81). Sachlich, distanziert schildert er den "Gestaltwandel der Wirtschaft", der auch die "Unternehmen" - und Gutenberg spricht in gleicher Weise von ihnen wie von den "Betrieben" - in einem neuen Lichte erscheinen läßt.

Ihre Tätigkeit ist nun nicht mehr nach dem sogenannten "Kapitalschema" zu erklären, bei dem der "Primäreffekt", die Erzielung einer Rente war. "Die Ansicht, daß die Unternehmungen in erster Linie Einsatzstellen von Kapital zum Zwecke der Erzielung einer möglichst hohen Rendite für die Kapitaleigner seien, ist heute nicht mehr zu halten"¹⁾. Die Unternehmen sind vielmehr nun bestimmt durch den "großen der Wirtschaft generell erteilten volkswirtschaftlich-staatpolitischen Auftrag"; an ihm hat jedes einzelne Unternehmen teil. 'Diese Teilhabe' bildet den entscheidenden Gesichtspunkt. Denn mit dem staatpolitischen Auftrag und durch ihn wandelt sich der Sinn der einzelwirtschaftlichen Betätigung und Leistungserstellung. Aus privatwirtschaftlichen Instituten sind die Unternehmungen zu Gebilden volkswirtschaftlicher Auftragserfüllung geworden. Diese Art von Unternehmen sind in der Tat völlig neu. Sie haben in der vergangenen Epoche wenigstens kein Beispiel"²⁾.

Inhalt und Ziel dieses volkswirtschaftlichen Auftrages ist, wie früher bereits anklang (Vgl. S.119ff), in erster Linie die Förderung der Produktion, die größtmögliche Leistungserstellung, das "Leistungsmaximum". Diese Zwecksetzung erschien Gutenberg so dominant, daß sich ihm die Unternehmungen geradezu als "Leistungsgemeinschaften" darstellten³⁾.

1) Gutenberg, E., Die Stellung des Rechnungswesens ... aaO., S. 211

2) Derselbe, Grundsätzliches zum Problem der betriebswirtschaftlichen Leistungsbewertung ... aaO., S. 308

3) Gutenberg, E., Die Stellung des Rechnungswesens ... aaO., S. 211 ff (212)

Gutenberg sah also die Unternehmungen so betont unter dem Gesichtswinkel der Leistung, weil der Nationalsozialismus hier ganz offenbar einen Schwerpunkt gesetzt hatte. Die Propaganda hob ja den Gedanken der Leistung für das Volk in vielerlei Gestalt immer wieder heraus. Man knüpfte sogar Wertvorstellungen daran an, die als Maßstäbe für den Betrieb, wie Gutenberg ausführt, im Fach bisher unbekannt waren: Man begann in den Kategorien von volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich wertvollen bzw. wertlosen Betrieben zu denken, wobei der Maßstab, das Kriterium für solchen Wert oder Unwert einmal die Verwirklichung der Idee der Betriebsgemeinschaft und dann aber die "Leistungsaktivität" der Betriebe war. D.h. das Unternehmen, das - wie Gutenberg¹⁾ es formulierte - "die größte Leistungsaktivität in der durch den staatspolitischen Auftrag gewiesenen Richtung entfaltet und dabei den betriebswirtschaftlichen Grundsätzen der Menschenführung, der Wirtschaftlichkeit und der Kapitalerhaltung am besten Rechnung trägt", ist das "volks- und betriebswirtschaftlich wertvollste". Gutenberg schreibt selbst, daß eine solche "Vorstellung vom volkswirtschaftlichen Wert oder Unwert eines Unternehmens" zuvor unbekannt war; schon die F r a g e sei in der liberalistischen Epoche "in dieser Form eigentlich nie gestellt worden". Diese Art Wertvorstellung von Unternehmen stelle daher, so bemerkt er sachlich "eine ausgesprochene Schöpfung nationalsozialistischen Wirtschaftsdenkens" dar²⁾.

Für Gutenberg sind also mit dem Auftreten des Nationalsozialismus die Betriebe auf eine "völlig neue Grundlage" gestellt³⁾; der Status der Unternehmen hat sich geändert. Er sieht ihr "bisherige(s) privatwirtschaftlich-kapitalistische(s) Fundament ... in wesentlichen Teilen abgetragen und durch ein neues ersetzt". Es ist für ihn selbstverständlich, daß das betriebswirtschaftliche Forschen an einer solchen "Wandlung im inneren Gefüge der Unternehmung" nicht vorübergehen kann, sondern sie mitaufnehmen

1) Gutenberg, E., Die Stellung des Rechnungswesens ... aaO., S. 218

2) Ebenda

3) Dasselbst S. 211

und verarbeiten muß¹⁾. Das Ergebnis ist, wie gezeigt wurde u.a. ein neues Verständnis der Unternehmen bzw. der Betriebe²⁾.

Eine neue, terminologisch scharf getrennte Verwendung der beiden Begriffe "Unternehmung" und "Betrieb" hatte das allerdings, zumindest damals, bei ihm nicht zur Folge.

- THOMS -

Auch diese buntgemischte Reihe ausführlicher Stellungnahmen und kurzer Anmerkungen kann nicht abgeschlossen werden, ohne auf den Beitrag von Thoms einzugehen.

Es liegt von ihm keine systematische Abhandlung zu den Fragen dieses Kapitels vor und doch ist seine Stellungnahme, die wir verschiedenen Titeln entnehmen, sehr ausführlich.

Wir stellen sie an den Schluß der Reihe, da in ihr der Gesinnungswandel im Verständnis des Betriebes seine äußerste Zuspitzung erfährt. Auf diese Weise treten die hauptsächlichsten Tendenzen dieses Wandels noch einmal hervor. Gleichzeitig bietet die Thomssche Stellungnahme einen Überblick über die äußersten Ausmaße dieses Gesinnungswandels.

Zu Beginn darf mit wenigen Sätzen kurz der Standort von Thoms, wie er sich bis jetzt ergab (Vgl. S. 86 und 129 ff), ins Gedächtnis zurückgerufen werden:

-
- 1) Vgl. Gutenberg, E., 'Grundsätzliches zum Problem der betriebswirtschaftlichen Leistungsbewertung ... aaO., S. 307
 - 2) Gutenberg selbst hat in seiner Lehre versucht diesem Wandel Rechnung zu tragen. Das wird deutlich, wenn man seine Sicht der Unternehmung vor 1933 und nach 1945 vergleicht mit seinem Konzept von der Unternehmung im Dritten Reich. 1929 sah er in der Unternehmung einen "Komplex von Quantitäten", ein "Reaktionsgefüge", bei dem der "Eigen-", "Absatz-" und "Beschaffungssektor" die Reaktionsgebiete sind. Nach 1933 stellte er den "staatspolitischen Auftrag" als das die Unternehmung beherrschende Gebot heraus, das ihm volkswirtschaftliche Substanz verleiht; von dem "Reaktionsgefüge" spricht er nicht mehr. - Ein durchgängiges Konzept scheint nicht vorhanden zu sein.

1. Ausgangspunkt und Fundament jeder fachwissenschaftlichen Erörterung ist die "Weltschau".

2. Diese "Weltschau" ist nationalsozialistisch.

3. Daraus resultiert eine "nationalsozialistische Wirtschaftslehre".

In dieser "nationalsozialistischen Wirtschaftslehre" wird das "Recht auf Arbeit" zum "Wirtschaftsprinzip" erklärt, und die allein in den Blickpunkt gerückte Betriebsleistung ist Mittel zur Erfüllung der "großen Volksaufgabe".

Als erstes läßt sich sodann über den Erkenntnisgegenstand bei Thoms sagen, daß Thoms nur vom "Betrieb" handelt, niemals von der "Unternehmung". Ja er wendet sich leidenschaftlich gegen jede Scheidung der beiden Begriffe. Eine solche Scheidung sei eine "rein formale Konstruktion" und letztlich ein Ausfluß jüdischen Denkens, dem ja die "Spaltung" wesensmäßig grundsätzlich näher stehe als die "Einheit"¹⁾.

Sein Eifer entzündet sich beispielsweise an der Auffassung, die Lehmann in einem Büchlein entwickelt²⁾, das Thoms zu besprechen hat³⁾. Thoms argumentiert dabei so: "Die Gegenüberstellung von Betrieb und Unternehmung ist das größte Hindernis zur Verwirklichung der Gedanken des AOG. Auf eine harmlose Weise wird hiermit eine alte weitverbreitete Vorstellung beibehalten, die als Todfeind der Einheit des Betriebes bezeichnet werden muß; denn im Grunde wird bei dieser Gegenüberstellung die Arbeit (Betrieb) dem Kapital (Unternehmung) gegenübergestellt und noch mehr"⁴⁾. Damit anerkenne man die "Abhängigkeit der schaffenden Arbeit vom Kapital. Dagegen aber richtet sich unser Kampf". Die Wissenschaft dürfe kein "Schema" abgeben, das diese Auffassung auch noch stütze⁵⁾. "Den Betrieb in seiner Totalität zu kennzeichnen" ist, mit wieder anderen Worten das Bemühen von Thoms⁶⁾.

1) Thoms, W., Der Betrieb als Glied des Volkslebens, in: Hunke, H., Gegenwartsfragen ..., aaO., S. 165/166

2) Lehmann, M.R., Planvolles Rechnen in Betrieb und Gruppe, Berlin 1937

3) Buchbesprechung von Thoms, W., in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1937, S. 544 ff

4) Dasselbst S. 548

5) Ebenda

6) Thoms, W., Der Betrieb als Glied ..., aaO., S. 160

Thoms stellt dem daher die "unabdingbare Forderung nach der Einheit des Betriebes" entgegen, die "weltanschaulich und politisch gleich bedeutsam begründet" sei. Er verweist dabei auf die Reden von Robert Ley¹⁾.

An diese Forderung nach der Einheit des Betriebes knüpft sich jener andere schillernde und vielgestaltige Gedanke vom Betrieb als einer Gemeinschaft; er treibt bei Thoms besonders reiche Blüten.

Die Kernvorstellung, über die sich das Thomssche Denken in diesem Punkt wohl am ehesten erschließt, ist die, daß der Betrieb ein lebendiges Gebilde, ein "Lebensgebilde" und - "kein wirtschaftliches Gebilde" sei. "Das Leben ist der Zentralbegriff, von dem aus auch nur Wirtschaft und Betrieb in ihrem Wesen und Sinnzusammenhang verstanden werden können"²⁾.

Diese Vorstellung - fast möchte man sagen Ideologie - vom Leben in den Betrieben weist wieder die zwei bereits bekannten Aspekte auf - wenn man einmal versucht das 'üppige Durcheinander' etwas zu sondieren; (1) Einmal das Leben i m I n n e r e n des Betriebes, das sich angeblich in der Betriebsgemeinschaft manifestiert und zum anderen (2) der A u ß e n aspekt dieses Lebens, der den Betrieb als Zelle der Volksgemeinschaft sieht.

(ad 1) Die Betriebsgemeinschaft "aus Führer und Gefolgschaft" feiert bei Thoms ihre höchsten Triumphe. Sie ist "Voraussetzung für das lebendige Wirken der Volksbetriebe", von ihr geht eine "zeugende Kraft" aus³⁾. Der Betrieb ist durch die "nationalsozialistische Revolution" eine "Lebensgemeinschaft" geworden⁴⁾, deren Kennzeichen "Ehre und Treue" sind: "In der Betriebsgemeinschaft liegt beschlossen der mahnende Aufruf zur Höchstleistung und der ewige Anruf der Treue und Ehre des

1) Buchbesprechung von Thoms, W., aaO., S. 547/548

2) Thoms, W., Der Betrieb als Glied des Volkslebens, aaO., S. 161

3) Derselbe, Umbruch der Betriebswirtschaft, aaO., S. 12

4) Derselbe, Der Betrieb als Glied des Volkslebens, aaO., S. 163 ff

deutschen Menschen"¹⁾. Nur die "Vormachtstellung" des "kapitalistischen Rentabilitätsbegriffs" in der Zeit vor dem Nationalsozialismus, als das "völkische Lebenszentrum überwuchert" war, hatte diese Einsichten angeblich verdeckt²⁾.

(ad 2) Nun aber hat der Betrieb aufgehört eine "private Veranstaltung"³⁾, eine kleine Welt für sich, deren Götze die Rentabilität ist", zu sein. Die Betriebe sind durch den Nationalsozialismus wieder dem Ganzen verpflichtet. "Der Führer hat ... dem Volk seine Betriebe wieder zurückgegeben", und er hat ihnen neue Ziele gesteckt: "Die Verpflichtung gegenüber Volkstum und Volksraum muß zur Selbstverständlichkeit werden"⁴⁾.

Der Betrieb ist sonach einerseits "Baustein am völkischen Organismus", er ist neben Gemeinde und Familie "Urzelle des Volkes" und andererseits erhält er "vom Volk aus ... erst Sinn und Sinnzusammenhang"⁵⁾. - Man könnte diese Schilderung des Betriebslebens in der Sicht nationalsozialistischer Propaganda beliebig fortsetzen; Thoms wird jedenfalls nicht müde, sich immer neue Wendungen - um nicht zu sagen 'Seligpreisungen' - einfallen zu lassen.

Doch aus diesem nationalsozialistischen, Thomsschen Bild vom Betrieb lassen sich noch zwei andere, verwandte Komponenten herauslösen: Bezeichnen wir sie nüchtern einmal als den Arbeits- und Leistungsgedanken.

Selbst Thoms kann nicht umhin, sich mit der Tatsache zu beschäftigen, daß der Betrieb eine Leistung zu erbringen hat. Aber auch diese Tatsache erfährt bei Thoms, wie wiederholt anklang, eine Verklärung, und seine Ausführungen haben daher nurmehr wenig gemein mit diesbezüglichen Abhandlungen anderer Betriebswirtschaftler, vor allem lassen sie die Logik

1) Thoms, W., Umbruch der Betriebswirtschaft, aaO., S. 7

2) Daselbst S. 12

3) Daselbst S. 11

4) Daselbst S. 15

5) Daselbst S. 17/18 - Doch diese und andere Wendungen sind in fast allen Abhandlungen von Thoms zu finden.

und Nachvollziehbarkeit, kurz den wissenschaftlichen Geist vermissen.

- Aber wie sollte das auch anders sein, wenn nicht nur "Arbeit und Gemeinschaft", sondern letztlich alles wissenschaftliche Forschen "in ihrem Wesen nur zu verstehen (sind) von der Rasse aus"¹⁾?!

Sachlich und einsichtig ist unter seinen Aussagen in dieser Richtung noch die Feststellung, daß "der Betrieb eine Arbeitsstätte der Betriebsgemeinschaft" ist²⁾, aber was dann über die A r b e i t der Betriebsgemeinschaft, die angeblich "im Mittelpunkt aller betriebswirtschaftlichen Überlegungen" stehe³⁾, gesagt wird, bleibt weitgehend Pseudowissenschaft⁴⁾.

Aus einem Konglomerat von Schlagworten der Ideologie ergibt sich dann sozusagen der "Nationalsozialistische Musterbetrieb", der als das Thomssche Erkenntnisobjekt angesehen werden kann. - Es wäre müßig, ihn begrifflich exakt fassen zu wollen, da Thoms selbst sich nicht darum bemüht. Der Betrieb, von dem Thoms handelt, schließt auf jeden Fall nur Wesenszüge ein, die mit der Ideologie vereinbar sind, bzw. sich aus ihr ableiten lassen. Und insofern hat Thoms durchaus den Nagel auf den Kopf getroffen, wenn er in einem seiner Artikel⁵⁾ feststellt: "Die Behandlung des Betriebes als Glied des Volkslebens geht über den üblichen Rahmen der Betriebswirtschaftslehre hinaus". - "Den üblichen Rahmen der Betriebswirtschaftslehre" hat Thoms in der Tat gesprengt!

So trat mit der Darstellung des Thomsschen Forschungsgegenstandes noch einmal das in kräftigen Farben zutage, was sonst da und dort gleichsam nur in dünnen Strichen und Andeutungen vorhanden war. Der Nationalsozialismus hat in Thoms seinen besten Interpreten auf dem Boden des Faches gefunden.

1) Thoms, W., Umbruch der Betriebswirtschaft, aaO., S. 10

2) Derselbe, Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 15

3) Derselbe, Umbruch der Betriebswirtschaft, aaO., S. 9/10

4) Vgl. beispielsweise daselbst S. 11-15, aber auch an anderer Stelle

5) Daselbst S. 110

d) Rückblick und hauptsächliche Tendenzen

Wir haben dieses Kapitel damit begonnen, das Bild vom Betrieb, wie es sich in der nationalsozialistischen Propaganda darstellte, in groben Strichen wiederzugeben. Es hat sich gezeigt, daß dieses Bild nicht ohne Einfluß auf die Vorstellungen der Betriebswirtschaftler über das Wesen des Betriebes blieb, sowie auf das, was man im Fach auch die Frage nach dem Erkenntnisgegenstand nennt - einerlei, ob dieser Einfluß sich nun in kurzen Anmerkungen oder eingehenden Abhandlungen über die vorliegende Frage niederschlug.

Nach einigen grundsätzlichen Bemerkungen darüber, wo, in welchem Zusammenhang zuweilen die Reaktionen der Betriebswirtschaftler auf die vom Nationalsozialismus vorgegebenen Leitvorstellungen zu finden und wie verschiedener Art sie sind, haben wir den einzelnen Stellungnahmen Raum gegeben - ohne die Reihenfolge ihrer Darstellung in eine systematische Ordnung zu pressen.

Der Einfluß des unpräzisen, aber lautstark verkündeten 'Dogmas vom Betrieb' auf die einzelnen Wissenschaftler wies dabei die verschiedensten Intensitätsgrade auf. Angefangen bei 'kleinen Spuren', über die sachliche Feststellung der neuen Fakten bis hin zur getreuen Wiedergabe jener eingangs entwickelten Vorstellungen vom Betrieb - womit sich ein gewisser Kreis in der Darstellung schloß.

Zu den 'kleinen Spuren', die der Nationalsozialismus im Fach hinterließ, mußten wir in diesem Fall alle die beiläufigen Anmerkungen, die zeit-typischen und ideologiebeladenen Wendungen rechnen, die sich durch die genannte Literatur zogen. Sie sind einem Flechtwerk zu vergleichen, das sich - vorwiegend in Einleitungen, Vor- und Schlußworten - um das Gebäude der Betriebswirtschaftslehre rankte, ohne in der Regel in seinen Kern einzudringen; es sind Produkte einer allgemein infizierten Atmosphäre, deren Fremdstoffe die Wissenschaftler oft selbst nicht mehr wahrnahmen, die aber nichtsdestotrotz in deren Veröffentlichungen nachwirkten.

Gedacht ist an Wendungen, wie die vom Betrieb als der "Leistungs-", "Kampf-" oder "Lebensgemeinschaft", als dem "organischen Gebilde", als dem "Glied" oder der "Zelle" des "Volksganzen" mit den Eigenschaften "volksverbunden", "verpflichtet", "gebunden", "beauftragt", gedacht ist an die "Leistungsorientierung", an das "Leben der Betriebe", an die Betriebsgemeinschaft usw. usw. - immer nur, soweit es sich dabei um bloße Einstreuungen, zumeist in 'anderen Text' handelte.

Wir haben solche gelegentlichen Einstreuungen als 'ideologisches Beiwerk' oder 'ideologische Grundausstattung' charakterisiert. Sie schienen sehr oft das Gepräge eines ideologischen Mindestbestandes anzunehmen, der die betreffende Abhandlung vor Angriffen von Parteiseite schützen sollte. Insofern konnte man in solchen 'Ausschmückungen' jene kleinen Zugeständnisse sehen, mit denen man sich wohl da und dort, den für die Durchführung der eigentlichen wissenschaftlichen Arbeit eben notwendigen freien Raum einhandelte und absicherte.

Neben diesen 'kleinen Spuren' stehen nun allerdings auch jene 'großen Einbrüche' nationalsozialistischen Geistes in das betriebswirtschaftliche Denken über die Fragen dieses Kapitels. D.h. es findet sich auch solche Literatur, bei der bewußt versucht wurde, die volle Übereinstimmung betriebswirtschaftlichen Denkens mit der neuen Lage und dem "Neuen Denken" herzustellen und zu betonen, ja, das nationalsozialistische "Neue Denken" voll in das Fach zu integrieren.

Solche Literatur stellte dann z.B. den Grundsatz vom Betrieb als der Gemeinschaft und dem Glied des Volkes *t a t s ä c h l i c h* in den Mittelpunkt, vertrat den Standpunkt der Betriebsgemeinschaft ganz *b e t o n t*, ordnete den Leistungsgedanken allen anderen über und verfocht schließlich das "Recht auf Arbeit" als "Wirtschaftsprinzip".

Selbstverständlich sind die Grade der Beeinflußung nicht auf die zwei angedeuteten Extreme beschränkt, sondern äußerst mannigfaltig.

Fest steht - und das muß klar ausgesprochen werden -, daß es dem Nationalsozialismus auf jeden Fall nicht gelungen ist, die Pluralität

betriebswirtschaftlicher Meinungen aufzuheben und sie durch *e i n e*, herrschende Meinung zu ersetzen - auch nicht in einem Punkt, der, nach nationalsozialistischer Vorstellung, wohl wie kein anderer sozusagen zur 'ideologischen Grundausstattung' jedes Betriebswirtschafter's hätte gehören sollen; das neue Verständnis vom Betrieb.

Dieses nach wie vor vielstimmige Konzert zu demonstrieren, ist die Stellungnahme von Hoffmann besonders geeignet, die wir noch kurz anführen wollen.

In seiner mutigen Replik¹⁾ auf die Vorwürfe von Thoms, wider den "neuen Geist" zu sündigen, tut Hoffmann seine Meinung auch in Sachen Erkenntnisgegenstand recht deutlich kund. Hoffmann stellt sich unzweideutig der Thomsschen Auffassung vom Betrieb und von der deutschen Volkswirtschaft als einem einzigen "großen Betrieb" entgegen. Die deutsche Wirtschaft sei, so schreibt er, im Kern seiner Ausführungen kein "Gebildemonismus", "sondern ein Gebildepluralismus, eine Vielheit und Vielgestaltigkeit von individuell betriebenen, wenn auch vom Staate gesteuerten Unternehmungen auf der Grundlage des Privateigentums und des persönlichen Erwerbsstrebens"²⁾. - Dieser Protest gegen das lautstark verkündete, offizielle nationalsozialistische Bild vom Betrieb steht freilich unseres Wissens allein da in der betriebswirtschaftlichen Literatur jener Zeit.

Mit dieser letzten Bemerkung ist das zahlenmäßige Verhältnis der Meinungen angesprochen. Und es darf in diesem Zusammenhang wohl auch einmal das quantitative Moment erwähnt werden. Stellt man nämlich die Frage, wieviel Stellungnahmen in etwa auf die verschiedenen Möglichkeiten der Reaktion - stets bezogen auf die Fragen dieses Kapitels - entfallen, so ergibt sich, wie die Untersuchung zeigte, eine ganz unterschiedliche Verteilung.

1) Hoffmann, A., Zur nationalsozialistischen Betriebswirtschaftslehre, aaO.
2) Daselbst, S. 326

Wohl einzig stehen die beiden Extreme da: der entschiedene Widerspruch von Hoffmann gegen diese neue Sicht der "Unternehmung", aber auch die vollkommene Identifizierung mit der "nationalsozialistischen Weltanschauung", wie wir sie bei Thoms vorfinden. Einige wenige sind es sodann, die sich bemühten, sich in wissenschaftlich relevanter Weise mit dem nationalsozialistischen Beitrag zum Betriebsbild auseinanderzusetzen, um ihn in das Fach aufzunehmen, und zahlreiche sind schließlich im Denken über den Betrieb jene 'kleinen Spuren' nationalsozialistischen Geistes. - Damit haben wir einmal versucht, ganz grob drei mögliche Gruppen anzudeuten; wir sind uns der Fragwürdigkeit der Einteilung durchaus bewußt.

Was läßt sich nun im Rückblick summarisch an hauptsächlichen Tendenzen herausstellen, die in den Fragen dieses Kapitels im betriebswirtschaftlichen Schrifttum jener Zeit mit einer gewissen Häufigkeit auftraten? - Dabei muß vielleicht noch einmal betont werden, daß das Schrifttum, das wir angeführt haben, nicht das gesamte diesbezügliche Schrifttum jener Zeit war, sondern nur ein wesentlicher Ausschnitt der Literatur, bei der sich mögliche Einflüsse haben nachweisen lassen. Daneben existierte selbstredend auch unbeeinflusste Literatur.

(1) Bei dem Versuch nun, Tendenzen festzuhalten, muß wohl an erster Stelle die Verlagerung genannt werden, die wir ganz allgemein die 'Tendenz von der Unternehmung zum Betrieb' nennen wollen. D.h. der angeblich vom liberalistischen Geiste geprägte und damit durch Rentabilitäts- und Erwerbsstreben d.h. "Eigennutz" gekennzeichnete Unternehmertyp mit seiner "Überbetonung des Kapitals" war zum 'enfant terrible' erklärt und an seine Stelle der "verpflichtete" Betrieb als Gemeinschaft gesetzt worden.

Dabei handelte es sich noch um die gemilderte Form dieses Wandels in den Anschauungen, wenn man die beiden Begriffe Unternehmung und Betrieb

nebeneinander stehen ließ und etwa nur wie Lehmann davon spricht¹⁾, daß sich der "Schwerpunkt" "verlagert" hat. Lehmann unterscheidet bekanntlich - um dieses Beispiel noch kurz einzuschieben - den "Betrieb als Erzeugungseinheit einerseits" und "die Unternehmung als Finanzeinheit andererseits"²⁾ und meint nun, daß die nationalsozialistische Wirtschaftsauffassung in Übereinstimmung mit dem AOG zu einer Betrachtungsweise führen müsse, "bei der sich der Schwerpunkt des Denkens und Rechnens von der Unternehmung als Finanzeinheit auf den Betrieb als Erzeugungseinheit verlagert"³⁾.

Doch die Untersuchung hat auch gezeigt, daß der Einfluß auf die Auffassungen noch andere Formen annahm. Tiefgreifender ist der Wandel dort, wo das sogenannte "Neue Denken" dazu führte, ü b e r h a u p t jede Scheidung der beiden Begriffe abzulehnen, und man sozusagen nur noch den Betrieb kannte.

(2) An zweiter Stelle muß sodann die neue Sicht erwähnt werden, in der dieser Betrieb nunmehr erscheint.

Da ist zum einen die Tendenz den Betrieb als Glied der Gesamtwirtschaft zu sehen, zu nennen. Sie trat im Verlauf des Kapitels in vielerlei Erscheinungsformen zutage und trug viele Namen. Der Betrieb war "beauftragt", "gebunden", "verpflichtet", er war "Bestandteil", "Glieder", "Zelle" der "Volkswirtschaft", des "Volksganzen", des "Volkskörpers" etc.⁴⁾ - Die Parallelen zu den Tendenzen, die wir im vorausgehenden Kapitel herausstellen konnten, sind augenfällig. Der "'Entthronung' der Rentabilität" und "Betonung der Wirtschaftlichkeit" dort entspricht hier eine 'Entthronung' der Unternehmung

1) Lehmann, M.R., Planvolles Rechnen in Betrieb und Gruppe aaO., S. 5 ff

2) Dasselbst S. 5

3) Dasselbst S. 9

4) Sämtliche in dieser Zusammenfassung angeführten Redewendungen sind bekanntlich in der Literatur der nationalsozialistischen Epoche an vielen Stellen zu finden, so daß sie gerechterweise nicht als bestimmtes Zitat wiedergegeben werden können.

und eine Betonung des Betriebes, und die Tendenz hier, den Betrieb als Glied der Gesamtwirtschaft zu sehen steht selbstverständlich in engem Zusammenhang mit der "Betonung des gesamtwirtschaftlichen Denkens" dort.

In gleicher Weise unübersehbar in diesem Zusammenhang und daher in einem Überblick festzuhalten, ist der mächtige Einzug des o r - g a n i s c h e n D e n k e n s im Fach, vor allem natürlich in der hier vorliegenden Frage nach dem Wesen des Betriebes. Und dieser Einzug des organischen Denkens brachte gerade im Verständnis des Betriebes mehrere neue Aspekte mit sich und muß daher auch in den hier zusammengestellten Tendenzen anklingen.

Dem Betrieb wurde nun sozusagen auch im Namen der Wissenschaft Leben eingehaucht; er war auf keinen Fall mehr das "Ding an sich", sondern "eingebundenes" "Gebilde". Ihren knappsten und prägnantesten Ausdruck fanden die neuen Vorstellungen und damit die hier gemeinte Tendenz unseres Erachtens in den Thesen - und sehr oft auch Phrasen! - von der "Gliedschaft der Betriebe".

(3) Aber diese neue Sicht des Betriebes hat, wie in den Stellungnahmen wiederholt zum Ausdruck kam u.a. auch noch einen betriebs i n - t e r n e n Aspekt, den wir mit einer weiteren Tendenz herausstellen wollen: die T e n d e n z d e n B e t r i e b a l s G e - m e i n s c h a f t zu verstehen.

Diese Tendenz muß nach dem Studium der Literatur als sehr stark und zum Teil tiefgreifend in ihren Folgen bezeichnet werden. Auch in ihr schwang, wie sich gezeigt hat, das organische Denken als tragendes Element mit. Am auffallendsten äußerte sich das wohl in der Wendung vom Betrieb als dem Gebilde, die gerade in der Literatur jener Epoche - etwa im Vergleich zu heute - besonders häufig anzutreffen war. Der Betrieb als Gemeinschaft, als Gebilde, die Betriebsgemeinschaft waren ja, wenn sie 'richtig' verstanden wurden als die Konkretisierung, die

praktische Anwendung des Volksgemeinschaftsgedankens, als seine Projektion in den Betrieb aufzufassen; die Betriebsgemeinschaft war eben, wie die Familie, "Zelle" am "Volkskörper", war "Lebensgemeinschaft". Schweitzer, ein Schüler Nicklischs, stellte diese Zusammenhänge recht klar heraus¹⁾ und faßte sie so zusammen: "Auf den Betrieb projiziert, bedeutet der Volksgemeinschaftsgedanke den Triumph der Werkgemeinschaftsidee und die Anerkennung einer betriebswirtschaftlichen Denkrichtung, die in den Mittelpunkt der Betrachtung die Betriebsgemeinschaft stellt und für die der betriebsethische Gedanke keine leere Formel ist."

Gewiß, wenn diese Tendenz in der Literatur aufkam, so war, wie bei fast allem was der Nationalsozialismus erreichte, das nicht ausschließlich ihm zuzuschreiben. - Schon vor 1933 hatte v. Gottl-Ottlilienfeld in seinen Schriften das "Gebilde" groß herausgestellt. Auch von "Betriebsgemeinschaft" zu reden, war nicht eine Erfindung des Nationalsozialismus; längst vorher hatte Nicklisch diese Idee mit Nachdruck vertreten und so dem Wirken etwa der Schriften Arnholds den Weg bereitet.

Der Nationalsozialismus konnte sich also auch in diesem Punkt im betriebswirtschaftlichen Raum teilweise auf bereits Vorgedachtes stützen.

(4) Eine unmittelbare Wirkung der Propaganda war auch das, was wir als vierte Tendenz des gewandelten Denkens über den Erkenntnisgegenstand des Faches herausstellen wollen; den Betrieb als Stätte der Leistungserstellung zu sehen.

An sich war es eine Selbstverständlichkeit, daß der Betrieb eine Leistung erbringt. Nur hatte man das bisher nicht so betont. Jetzt war es zum "Primäreffekt" (Gutenberg) wirtschaftlicher Betätigung geworden.

1) Schweitzer, R., Die Lohn- und Leistungsfrage als betriebswirtschaftliches Gegenwartsproblem, in: Die Betriebswirtschaft 1933, Heft 11, S. 278

Die entschiedene Leistungsorientierung im Fach kann wirklich nur verstanden werden, wenn man sich die nationalsozialistische Propaganda vergegenwärtigt, wie sie unablässig die "Leistung für das deutsche Volk" mit allen Namen der Tugend belegte und die Arbeit schlechthin als "höchstes Ideal der Deutschen" pries.

Die Tendenz, den Betrieb in seinen volkswirtschaftlichen Bindungen zu sehen, mit seinem "staatspolitischen Auftrag", den er zu erfüllen hatte und eben darum auch mit seiner "Höchstleistungsverpflichtung im Dienste von Volk und Staat" (Lehmann¹⁾), war zuvor in diesem Maße nie vorhanden.

Die konkrete Auswirkung in der Betriebswirtschaftslehre konnte da und dort eine neue Bewertung der Leistung sein, dergestalt, daß, wie es Gutenberg formulierte²⁾, die Produktionsmenge nunmehr "nicht nur Mittel maximaler Gewinnerzielung, sondern Selbstzweck wurde!" Sie wird ohne Rücksicht auf den größtmöglichen Gewinn des Unternehmens lediglich aus Interesse an möglichst guter Marktversorgung gefordert.

(5) Mit der Erwähnung des Begriffes der Marktversorgung ist schließlich das Stichwort gefallen für einen weiteren Zug, den das also gewandelte Betriebsbild da und dort aufwies. Es ist die Tendenz, die Tatsache, daß der Betrieb mit seiner Leistung **B e d a r f d e c k t**, besonders hervorzuheben.

Auch hier muß wieder zunächst festgestellt werden, daß die "Idee der Bedarfsdeckung" eigentlich eine Banalität ist, oder wie Lohmann in seinem Literaturüberblick³⁾ sich ausdrückt "nicht an sich groß", vielmehr "ein rein formales Prinzip" ist. Doch die Idee paßte eben in den propagandistischen Rahmen; es war seine zwangsläufige Ergänzung, wenn der

1) Lehmann, M.R., Der Leistungsgedanke in der Marktordnung, in: ZfhF 1939, S. 61

2) Gutenberg, E., Grundsätzliches zum Problem der betriebswirtschaftlichen Leistungsbewertung und der Preisstellung, aaO., S. 309

3) Lohmann, M., Zur neueren betriebswirtschaftlichen Literatur, aaO., S. 101

gesamtwirtschaftlich ausgerichtete und leistungsorientierte Betrieb nun auch noch verstärkt und mehr wie zu anderen Zeiten als " Q u e l l e d e r B e d a r f s d e c k u n g " sich darstellte.

Zuweilen wurde dieses Bild dann noch dahingehend ergänzt, daß der Betrieb wegen seiner Lohn- und Gehaltszahlungen an die "Schaffenden" als " E i n k o m m e n s q u e l l e " hervorgehoben und gewürdigt wurde, ganz in dem Sinne, wie wir es eingangs beim Entwurf des nationalsozialistischen Betriebsbildes erwähnt hatten.

Es muß allerdings auch angemerkt werden, daß die beiden letztgenannten Tendenzen, wie die Untersuchung zeigte, im Schrifttum nicht jene Mächtigkeit erlangt haben, wie die vorgenannten.

Es lag uns daran, mit diesen Tendenzen das festzuhalten, was in einem Teil der durchforschten Literatur zum Thema dieses Kapitels als c h a r a k t e r i s t i s c h für jene Epoche und w i e d e r - k e h r e n d auffiel. Es waren, wie schon betont, zu einem großen Teil keine in der Lehre absolut neuen Züge. Doch hat der Nationalsozialismus mit gewissen Schwerpunkten seiner Ideologie und Propaganda zweifelsohne die angeführten Tendenzen im Fach hervorgerufen und gefördert; in den angesprochenen Fragen ist ganz unbestreitbar ein - wenn auch nur partieller Wandel - zu verzeichnen.

Auf den kürzesten Nenner gebracht, trifft unseres Erachtens die Feststellung Gutenbergs¹⁾ über die "moderne Unternehmung" des Dritten Reiches, von der er nach wie vor spricht, recht gut den Kern des Wandels: "Die moderne Unternehmung hat an privatwirtschaftlicher Substanz verloren und an volkswirtschaftlicher gewonnen."

1) Gutenberg, E., Grundsätzliches zum Problem der betriebswirtschaftlichen Leistungsbewertung und der Preisstellung, aaO., S. 307

III. Die neue Sicht der menschlichen und sachlichen Kräfte

Systematisch bereitet unsere Untersuchung an dieser Stelle einige Schwierigkeiten. Die bisher erörterten Fragen haben - neben der Tatsache, daß sie während des Dritten Reiches in Teilen des Schrifttums eine andere Behandlung erfahren haben - noch das eine gemeinsam, daß sie e i n e m Teilgebiet unserer Wissenschaft zuzurechnen sind, ja zusammengenommen dieses Teilgebiet nahezu ausmachen; wir haben es einmal mit "theoretische Grundfragen des Faches" überschrieben.

Dieses Teilgebiet war, wie die Arbeit erwies, sozusagen 'auf der ganzen Linie' dem Einfluß des Nationalsozialismus ausgesetzt und konnte und mußte daher verhältnismäßig geschlossen erörtert werden.

Völlig anders verhält sich das dagegen bei allen übrigen Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre. Einerlei, welche Gliederung des fachlichen Gesamtstoffes man auch zugrundelegt, immer kommt man zum selben Ergebnis: Auf die meisten restlichen Teilgebiete braucht nicht eingegangen zu werden, weil bei ihnen kein von Ideologie und Propaganda ausgehender, für den Nationalsozialismus charakteristischer Wandel festzustellen ist.

Das bedeutet mit anderen Worten: Angenommen, man geht von einer funktionalen Gliederung der Betriebswirtschaftslehre aus, so können beispielsweise die Gebiete Beschaffung und Finanzierung von vornherein ausgeklammert werden - aus einsichtigen Gründen; bei ihnen konnte der Nationalsozialismus als politische und ideologische Größe schwerlich Ansatzpunkte finden, weil eine Affinität zur Ideologie des Nationalsozialismus nicht gegeben war. Aber auch aus dem Teilgebiet "Produktion" sind es nur einige Abschnitte, die sozusagen Angriffsflächen für den Nationalsozialismus boten. Oder - um es noch am anderen Beispiel zu demonstrieren - bei einer unterstellten Einteilung des Stoffes nach dem Gesichtspunkt statischer und dynamischer Betrachtung, sind es Abschnitte aus dem statischen Teil, auf die in unserer Arbeit einzugehen wäre.

Aber eben auch wieder nur Abschnitte daraus.

Für die Gliederung des noch folgenden Teils der Abhandlung heißt das, daß es wenig sinnvoll wäre, wollten wir in einer der Systematiken des Faches fortfahren, nur, um bei der Mehrzahl der Teilgebiete immer wieder die Feststellung zu wiederholen, es sei kein Einfluß zu verzeichnen. - Wir wollen vielmehr nur noch die wenigen Gebiete ansprechen, auf denen sich ein Wandel vollzogen hat - eben weil es nicht um eine Darstellung der gesamten Betriebswirtschaftslehre während jener Zeit geht, sondern nur um jene verhältnismäßig begrenzten Gebiete, auf denen sich nationalsozialistischer Geist breitgemacht hat. Gebiete, die unerwähnt bleiben, haben also folglich keinen solchen charakteristischen Wandel erfahren.

Es ergibt sich mithin die Notwendigkeit, nun nacheinander auf einige Sachfragen einzugehen und sie unter *e i n e* Überschrift zu stellen, die sonst, bei einer systematischen Ordnung, nicht nebeneinander stünden, ja eventuell weit auseinander lägen. Die dennoch gemeinsame Überschrift kann daher schwerlich sehr aussagekräftig sein und soll nur Schwerpunkte andeuten.

1. Kapital und Arbeit als betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren

Von "Kapital" und "Arbeit" als den Produktionsfaktoren zu reden, ist in der Betriebswirtschaftslehre heute kaum mehr üblich. - Wenn es um die den Betriebsprozeß gestaltenden Elemente geht, um seinen Aufbau, ist vielmehr beispielsweise die Rede von "menschlicher Arbeitsleistung"

(Wöhe¹⁾), von den "menschlichen" und "sachlichen Kräften" (Schäfer²⁾) oder von den "produktiven Faktoren" (Gutenberg³⁾). Doch diese Einteilungen der Elemente des Aufbaus waren während jener Zeit noch nicht gängig; das von der Volkswirtschaftslehre entlehnte Denken in Kapital und Arbeit - vom "Boden" war kaum die Rede - beherrschte weitgehend auch die betriebswirtschaftlichen Vorstellungen. Daß sich dieses undifferenzierte und sehr oft auch schlagworthafte Denken während des Dritten Reiches behauptete, war zumindest z.B. auch eine Folge nationalsozialistischen Wirkens.

Die Propaganda berührte ja in ihren wirtschaftsideologischen Teilen auch diese Gebiete. Und sie tat das wie alle Propaganda, die massenwirksam sein will, indem sie mit vereinfachenden Gegenüberstellungen arbeitete, darunter auch der vom "Kapital" und von der "Arbeit".

Die Betriebswirtschaftslehre sah sich angesichts dieser Auspizien zu einem differenzierteren, man möchte sagen mehr betriebswirtschaftlichen Denken, zumindest nicht veranlaßt. Sie verharrte nicht zuletzt aus diesem Grunde im alten, aber wieder aktuell gewordenen Denkschema von Kapital und Arbeit.

Es scheint uns nun nicht angemessen, das damalige Denken in den Begriffssystemen der neueren Betriebswirtschaftslehre ausdrücken zu wollen, ihm gleichsam das Gewand moderner Bezeichnungen überzustülpen und etwa von der "neuen Sicht der produktiven Faktoren" zu reden - ganz abgesehen davon, daß das nur sehr bedingt möglich wäre.

1) Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Berlin-Frankfurt 1967

2) Schäfer, E., Die Unternehmung, aaO.

3) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd. Die Produktion, 6. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1961

a) Der Arbeitsmythos

Zunächst muß wohl auch zum Thema Kapital und Arbeit die offizielle Lesart in groben Zügen umrissen werden. Nach allen den früheren Ausführungen ist bereits soviel offenbar geworden: 1. Der Nationalsozialismus hat im Verhältnis von Kapital und Arbeit Akzente gesetzt, und 2.: Er hat sie zugunsten der Arbeit gesetzt; die Arbeit war - daran ließ er keinen Zweifel - der mit Vorrang bedachte Faktor.

Die Erwägungen allerdings, die angestellt und die Behauptungen, die aufgestellt wurden, um in der Propaganda zu diesem Ergebnis zu kommen, waren recht vielgestaltig. - Einige 'einflußreiche' Gedankengänge sollen aufgezeigt werden, um verständlich zu machen, wie die entsprechenden neuen Betonungen im Fach zu erklären und in welchem Zusammenhang und auf welchem Hintergrund sie zu sehen sind. Es geht dabei sozusagen um den 'Kurs', auf den ein Teil der Lehre in jenen Jahren 'einschwenkte'.

Wenn von der Behandlung der Faktoren Kapital und Arbeit im Dritten Reich die Rede ist, so muß man sich zunächst noch einmal die vereinfachenden Gegenüberstellungen vor Augen halten, mit denen in den überwiegend propagandistischen Verlautbarungen gearbeitet wurde; sie kamen oft einem Schwarzweiß-Schema gleich. Kapital und Arbeit wurden dargestellt, als stünden sie in einem antithetischen Verhältnis zueinander, ja in ihren plumpsten Formen liefen solche Ausführungen sogar auf die Alternative Kapital o d e r Arbeit hinaus. Die "feindliche Front" und die "unversöhnliche Haltung", wie Linhardt den "ideologisch begründeten Gegensatz" charakterisiert¹⁾, hatten eine starke Zuspitzung erfahren.

Die Würdigung des Faktors Arbeit ging dann, aufgrund solcher antithetischer Vorstellungen weitgehend auf Kosten des Kapitals, die Arbeit konnte sehr oft nur auf den Thron gehoben werden, wenn gleichzeitig das Kapital 'enthront' wurde. Insofern wäre es nur schwer möglich und bei

1) Linhardt, H., Neue Tendenzen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Angriff und Abwehr ..., aaO., S. 206

weitem nicht so aufschlußreich, hier nur vom Faktor Arbeit zu handeln, ohne gleichzeitig von der Rolle des Kapitals zu reden. Daß es dabei vornehmlich um die Doktrin des Nationalsozialismus und weniger um seine faktische Wirtschaftspolitik geht, soll ausdrücklich vermerkt werden.

Einer der frühesten und einflußreichsten Schreiber in dieser Richtung war Gottfried Feder. Er führte einen wahren Feldzug gegen das Kapital und alles was nach seiner Ansicht damit zusammenhing. Das waren vor allem die Juden und die "Zinsknechtschaft". Die Juden, denen nach Feder - im Gegensatz zum arischen Menschen - "der raffende, wurzellose, rein auf das Diesseitige gerichtete, händlerisch materialistische Geist"¹⁾ eigen war, diese Juden hielten "das internationale Großkapital" in Händen und übten damit die sogenannte "Zinsknechtschaft" über die Völker aus. Diese "Zinsknechtschaft" zu brechen und damit unser Volk "aus tiefster Knechtschaft und Schande" herauszuführen, war daher für ihn eine Forderung von "grundlegender Bedeutung".

In dieser "Zinsknechtschaft" befand sich nicht zuletzt der deutsche Arbeiter, "der in den Fabriken und Werkstätten Werte erzeugt für kargen Lohn, während der Aktionär ..." ²⁾ Selbstverständlich gehörte auch der Aktionär zu denen, die nicht in Feders Welt- und Wirtschaftsbild paßten.

"Das den Erdkreis überschattende Großkapital und sein Träger, den Juden", war für Feder ³⁾ daher der "Weltfeind"; ihn auszuschalten hatte sich denn auch der Nationalsozialismus zum Ziel gesetzt. Dabei ging es nach Feder nicht nur darum, "den Juden aus der Wirtschaft zu entfernen, sondern auch "seinen Geist und das aus seinem Geiste geschaffene Wirtschaftssystem"⁴⁾. Mit der 'Großreinigung' sollten dann u.a. gleichzeitig noch die "unproduktiven" Banken fallen, als die "modernen Raubritterburgen, die die Bevölkerung ausplündern"⁵⁾.

1) Feder, G., Das Programm der NSDAP, aaO., S. 36/37

2) Dasselbst S. 29

3) Dasselbst S. 27 in Sperrdruck

4) Dasselbst S. 27

5) Dasselbst S. 47

Zweifellos wurden solche antikapitalistischen Thesen von der breiten Masse bereitwillig aufgenommen. Auch Hitler verdankte ja, wie er selbst schreibt¹⁾, Feder auf diesem Gebiete seine "erste Anregung" und war von der Richtigkeit der Federschen Ausführungen so überzeugt, daß er daraufhin selbst den "Kampf gegen das internationale Finanz- und Leihkapital ... zum wichtigsten Programmpunkt des Kampfes der deutschen Nation um ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit und Freiheit" erhob²⁾.

Die unklare Vorstellung von einer Herrschaft des Kapitals und mit ihm der Juden war ja eine, teilweise latente, weit verbreitete Erscheinung, und sie hatte tatsächlich bis zu einem gewissen Grad ihre Berechtigung, wie das beispielsweise Neurohr³⁾ sehr anschaulich darstellt.

Der Jude war in der Tat in überdurchschnittlichem Maße am Wirtschaftsleben beteiligt und hatte an seinem Aufschwung einen manchmal allzu sichtbaren Anteil gehabt (Vgl. S.36). Die auch, aber nicht allein aus dieser Tatsache herrührende Aversion gegen das Kapital hatte sich nun die nationalsozialistische Propaganda geschickt zunutzen gemacht, indem sie sich einerseits betont antikapitalistisch gab und andererseits keine Möglichkeit versäumte, sich als Anwalt der Arbeit und des Arbeiters auszugeben.

- Das Recht auf Arbeit -

Eine der schlagkräftigsten und viel strapazierten Thesen in diesem Zusammenhang war die von dem "Recht auf Arbeit". Sie hatte nicht zuletzt in der Betriebswirtschaftslehre ein vielfaches Echo gefunden.

Was die Propaganda in dieses sogenannte Recht alles hineinpackte, läßt sich schwerlich auf einen kurzen Nenner bringen. Mit dem lapidaren Satz: "Das Recht auf Arbeit bedeutet, daß jeder Volksgenosse, der Arbeit sucht, auch Arbeit finden muß"⁴⁾, ist zwar eine wesentliche Aussage getan, aber

1) Hitler, A., Mein Kampf, aaO., S. 228

2) Dasselbst, S. 233; Vgl. auch das Werk Feders: Kampf gegen die Hochfinanz, aaO.

3) Neurohr, J.F., Der Mythos vom Dritten Reich, aaO., S. 151 ff

4) Köhler, B., Das Recht auf Arbeit..., aaO., S. 18

noch nichts ausgesagt über die reichen 'Kommentierungen' dieses "Rechtes". Auf keinen Fall handelte es sich um ein positives Recht, das einen einklagbaren Anspruch gewährt hätte, obwohl es nach Köhler¹⁾ hier um "das Recht" ging, "das besteht, solange das Volks besteht, dessen Blut und Gewissen es eigen ist".

Am besten kennzeichnet man diese Forderung vielleicht als einen allgemeinen, durchgehenden Programmsatz der nationalsozialistischen Wirtschaftsideologie. "Das Recht auf Arbeit soll die wirksame Grundtatsache des Wirtschaftslebens sein", schreibt Köhler in seinem einschlägigen Bändchen²⁾. Sucht man nach einer Präzisierung dieser "Grundtatsache", so stößt man in zurückhaltenden Fällen auf eine Würdigung der Arbeit - meistens ist jedoch der Ausdruck Verbrämung besser angebracht.

Der Arbeit sollte "vom Ganzen her" ein neuer Sinn gegeben werden. So betrachtet, sei sie "nicht Produktionsmittel, sondern Lebensäußerung der Einzelnen und des Volksganzen". Ihr Sinn liege, so Merkel³⁾, nicht allein in der Erzeugung. "Sinn der Arbeit ist vielmehr Dienst, Dienst am Ganzen".

Von solchem Geiste sei auch das Arbeitsordnungsgesetz und das ganze neue Arbeitsrecht getragen. Jeder Arbeit werde dadurch "ein tiefes Ethos" zugesprochen. "Sie wird aus dem Rahmen der Privatsphäre, aus der Abwicklung rein individueller Angelegenheiten herausgehoben, in das Leben der Nation gestellt, deren Kraft und Entfaltung sie selbst mit gestaltet"⁴⁾.

- Die neue Stellung der Arbeit -

Mit derartigen propagandistischen Bemühungen sollte der Eindruck erweckt werden - und damit stoßen wir zum Kern aller Bemühungen vor - der Arbeit werde nunmehr eine ganz neue Stellung im wirtschaftlichen

1) Köhler, B., Das Recht auf Arbeit ..., aaO., S. 17

2) Dasselbst S. 5 in Sperrdruck

3) Merkel, H., Nationalsozialistische Wirtschaftsgestaltung, aaO., S. 37

4) Dietz, R., Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit, aaO., S. 11/12

Geschehen eingeräumt. Nach der Arbeit - der "politisches und gesellschaftliches Ehrenrecht zukommt"¹⁾ - und nicht nach dem Kapital sollte von nun an die Wirtschaft ausgerichtet werden. "Grundlage allen Wirtschaftens ist die Arbeit. Sie steht jedem Volksgenossen voraussetzungslos zu." Das war nach Noll²⁾ eine der drei "Hauptgrundsätzlichkeiten nationalsozialistischer Wirtschaftspolitik".

Mit dieser neuen Stellung der Arbeit - laut Doktrin! - so muß man eigentlich stets hinzufügen, war selbstverständlich die im Liberalismus vertretene Auffassung von der Arbeit als einer *W a r e* , die ihren Preis hat, unvereinbar. "Arbeitskraft ist eine lebendige Kraft, die Ware ihr totes Endergebnis... Infolgedessen kann die lebendige Schöpferkraft, die sie hervorbringt, keine Ware sein"³⁾. Wenn dennoch, wie in der liberalistischen Ära der Waren-Charakter der Arbeit behauptet werde, so vertrete man damit eine materialistische Wirtschaftsauffassung. So und anders wurde argumentiert, wenn es darum ging, die Sonderstellung der Arbeit darzulegen.

Wenn aber die Arbeitskraft schon keine Ware sein kann, dann darf sie auch nicht auf einem *M a r k t* , wie jedes andere Gut gehandelt werden und den Gesetzen von Angebot und Nachfrage unterliegen. "Die *A r b e i t s k r a f t* , die unter der Herrschaft der kapitalistischen Geistes- und Willenshaltung auf den Markt gehen mußte, *w i r d* durch das *R e c h t a u f A r b e i t* aus dem *M a r k t* genommen und als feste, dauernde Grundlage des wirtschaftlichen Lebens des Volkes eingesetzt"⁴⁾. Dieses "Einsetzen" der Arbeit bedeutete mit anderen Worten eine zentrale Lenkung aller Arbeitskräfte. Merkel⁵⁾, der ebenfalls ausdrücklich betont, daß "die sogenannten Gesetze des Warenmarktes ... hier keine Anwendung finden (dürfen)", spricht von der "Arbeitsordnung, als eine(r) Gesamtordnung der Arbeitsleistung der Nation".

1) Köhler, B., Das Recht auf Arbeit ..., aaO., S. 27

2) Noll, A., Grundsätze nationalsozialistischer Wirtschaftspolitik, aaO., S. 12

3) Merkel, H., Nationalsozialistische Wirtschaftsgestaltung, aaO., S. 39

4) Köhler, B., Das Recht auf Arbeit ..., aaO., S. 28

5) Merkel, H., Nationalsozialistische Wirtschaftsgestaltung, aaO., S. 38

- Gegen die "Eigengesetzlichkeit" der Wirtschaft -

Auch auf diesem Sektor legte man also größten Wert darauf, daß die Wirtschaft ihrer sogenannten " E i g e n g e s e t z l i c h k e i t " entrissen und dem "politischen Willen" unterstellt wurde. Denn diese eigenen Gesetze, denen die Wirtschaft bisher angeblich ausgeliefert war, verwehrten der politischen Führung den "Eingriff" in die angenommene Selbstregulierung. Jedes, auch dem Sektor Arbeit zugestandene Maß an Freiheit würde dem politischen Wollen Grenzen ziehen. Zudem huldigte man, so wurde geschlossen, mit dem Anerkennen solcher "Gesetzmäßigkeiten" einer Auffassung, die in der Wirtschaft einen "Bereich für sich innerhalb der Volksgesamtheit" sehe. Das aber sei unverträglich mit der "Begreifung der Volkswirtschaft als die wirtschaftende Lebensäußerung des Volkes"¹⁾.

Vor allem dem Kapital - wie sollte es auch anders sein! - habe man in der Vergangenheit solche Eigengesetzlichkeiten zugestanden; sie seien jetzt aber in der "sozialistischen Volkswirtschaft" nicht mehr vertretbar. Ja, an der Stellung, die das Kapital nunmehr einnehme, zeige sich beispielhaft der tiefgehende Wandel von einer "Herrschaft materieller wirtschaftlicher Gesetzmäßigkeiten" zu einer "Herrschaft des politischen Willens"²⁾. Vor dem Nationalsozialismus habe das Kapital den Umfang der Arbeitsmöglichkeiten bestimmt, und "die nationale Arbeit" sei somit vom "vorhandenen Kapitalvolumen" abhängig gewesen. D.h. "die Geld- und Vermögensbesitzer" - und das ist wieder ein Beispiel für die unexakten und simplifizierenden Schlußfolgerungen damals - hätten die "Grenze der Arbeitsmöglichkeiten" festgelegt. Der tatsächliche Auftrag- und Arbeitgeber in der kapitalistischen Wirtschaft sei somit das Kapital gewesen und die damalige politische Führung hätte diesen Sachverhalt akzeptiert.

Jetzt aber herrsche "der politische Wille", der sich keinem "angeblichen Marktgesetz unterworfen (fühlt)"³⁾; er befreie die Wirtschaft von ihren

1) Noll, A., Grundsätze nationalsozialistischer Wirtschaftspolitik, aaO., S. 31

2) Dasselbst S. 28

3) Dasselbst S. 32

"Mechanismen" und "eigenen Gesetzen" und löse vor allem die Arbeit aus ihrer Abhängigkeit vom Kapital. "Der Nationalsozialismus hat den Glauben an eine natürlich bedingte Abhängigkeit der Arbeit vom Kapital grundsätzlich und praktisch abgelehnt. Kapital als Frucht von Arbeit erhält nur seinen Wert aus der Arbeit; ohne Arbeit kann Kapital nicht bestehen. Naturgesetzlich ist somit das Kapital von der Arbeit abhängig, ist damit auch kein selbständiger Produktionsfaktor"¹⁾.

Entsprechend dieser Rangordnung räume der Nationalsozialismus der Arbeit und nicht dem Kapital die bestimmende Rolle ein. Praktisch bedeute das, daß die Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten nicht mehr von der Menge des vorhandenen Kapitals abhängen, sondern ausschließlich Sache der Politik sei. "Den Glauben an die Voraussetzung des Kapitals zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit" habe die nationalsozialistische Wirtschaftspolitik ja beseitigt²⁾. Damit sei der Kapitalismus überwunden. Denn nach Köhler³⁾ ist der Kapitalismus dann überwunden, "wenn die Abhängigkeit des Menschen vom Kapital beseitigt ist".

Der Nationalsozialismus hat somit, wie Köhler meint, die "sozialistische Sehnsucht der deutschen Arbeiterschaft" erfüllt⁴⁾, die Arbeit nicht nur als "Ehrendienst" erkannt und gewürdigt, sondern - und darin lag wiederum das ungemein Verfänglich-Trügerische - das Recht auf Arbeit für jeden Volksgenossen **t a t s ä c h l i c h** verwirklicht; die Bewegung führe die Bezeichnung "sozialistisch" daher zurecht, denn: "Ein Volk, das das Recht auf Arbeit verwirklicht, ist sozialistisch"⁵⁾.

Mit solchen plausiblen und eingängigen Wendungen kaschierte man Maßnahmen wie den Arbeitsdienst, den Lohnstop, die Aufhebung der Gewerkschaften etc. - dahinter verbarg sich die Tatsache einer zentralen Lenkung

1) Noll, A., Grundsätze nationalsozialistischer Wirtschaftspolitik, aaO., S. 29

2) Dasselbst S. 29

3) Köhler, B., Das Recht auf Arbeit ..., aaO., S. 15

4) Dasselbst S. 33

5) Noll, A., Grundsätze nationalsozialistischer ..., aaO., S. 35

aller Arbeitskräfte.

Mit der gesamten vielgestaltigen Glorifizierung der Arbeit sollte letztlich nichts anderes erreicht werden, als ein erhöhter "freudiger" Arbeitseinsatz und damit Leistungssteigerung und Produktionsförderung. Die Einführung des "Tages der Arbeit" ist hier genauso zu nennen, wie jeder Versuch, die Arbeit im Betriebe zu verklären und sie beispielsweise als eine "kämpferische" und "soldatische" Leistung anzusehen und zu feiern.

Erinnert sei an dieser Stelle nur an die Schriften von ARNHOLD, der - man muß schon sagen - verzweifelt bemüht war um eine "soldatische Bewertung der Arbeit"¹⁾.

Seine Vergleiche zwischen der Welt des Arbeiters und der Welt des Soldaten nahmen wahrhaft groteske Formen an. So konnte Arnhold die "Geschützmannschaft" und die Mannschaft am Hochofen durchaus miteinander vergleichen²⁾. Der "deutsche Mensch" existierte seiner Eigenart nach für Arnhold ohnehin nur, entweder als Arbeiter oder als Soldat; beide waren durch dieselbe geistige Grundhaltung, durch das "Kämpferische" miteinander verbunden. "In Wahrheit sind Soldaten und Arbeiter durch die gleiche Ehrauffassung eng miteinander verbunden. Der eine kämpft mit der Waffe und der andere mit seinem Werkzeug für sein Volk. Beide haben das gleiche Ziel"³⁾.

Überall in der Arbeit und in der Wirtschaft vermag Arnhold "Soldatisches" zu entdecken. "Soldatischer Geist in der Wehrmacht wie in der Wirtschaft gehören in Deutschland zusammen! Eines ist ohne das andere auf die Dauer nicht denkbar"⁴⁾. Der "soldatische Einsatz", die "wehrhafte Arbeit", das ist nach Arnhold das Arbeitsideal, das der Nationalsozialismus und sein Führer dem deutschen Volk geschenkt haben, das "Höhere ..., wofür es sich lohnte, einmal nicht nur die Stunden zu messen und in die

1) Vgl. Arnhold, K., Wehrhafte Arbeit, Leipzig 1942, S. 11 ff

2) Daselbst S. 12

3) Daselbst S. 13/14 - Erster Satz im Original in Sperrdruck

4) Daselbst S. 15

Lohntüte zu gucken, sondern anzupacken, weil gesiegt werden muß¹⁾.

Es schien uns am Platze, abschließend auch noch eine solche Stimme - stellvertretend für viele - zu Wort kommen zu lassen²⁾, um in aller Kürze und Deutlichkeit zu zeigen, daß das Wort vom 'Arbeitsmythos' wirklich angebracht und was damit gemeint war.

Freilich, es war ein hohler Mythos, der künstlich aufgebaut und dann als Mittel eingesetzt wurde im Dienste jener bereits genannten Ziele. Aber diese Verschleierung von dem, was jeweils Mittel und was Zweck war, war ja fast ein Kennzeichen des Nationalsozialismus; auch die effektivste Leistung, die Beseitigung der Arbeitslosigkeit, war doch ebenfalls nicht um ihrer selbst willen oder gar um der Ehre der Arbeit willen geschehen, wie man glauben machen wollte, sondern aus politischer Notwendigkeit. Die sogenannte "Ehre der Arbeit" wäre für die führenden Nationalsozialisten, zumindest in den späteren Jahren, in Wahrheit das letzte Argument gewesen. Der ganze um die Arbeit aufgebaute Mythos war daher weitgehend Vorwand, Mittel zum Zweck, hatte Pseudo-Charakter.

b) Der Faktor Arbeit in der Lehre

Obwohl also die Verlautbarungen des Nationalsozialismus zum Thema

1) Arnhold, K., Betriebs- und Arbeitsführung in der Front der deutschen Arbeit, Leipzig 1942, S. 8

2) Gleichzeitig war es die Stimme eines Autors, der auf der Grenze steht: seinen Themen nach müßte er den Fachvertretern zugerechnet werden, doch dem Tenor seiner Schriften nach, ist er ein Echo der nationalsozialistischen Propaganda.

Arbeit weitgehend pseudowissenschaftlicher Natur waren, muß in dieser Untersuchung, die vom Einfluß der nationalsozialistischen Ideologie auf unser Fach zu berichten hat, auch dieses Thema aufgenommen werden.

- Der Faktor Arbeit wurde damals in einem Teil der Lehre entweder überhaupt erst zum Thema erhoben oder in neuer Weise berücksichtigt.

Eben diesen Prozeß bestätigt beispielsweise Walb¹⁾ in einer Besprechung der Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre - um damit gleich mitten in die Darstellung im Fach einzusteigen. Eines der Merkmale dieser Literatur sei, so schreibt Walb, daß "alle Bearbeiter bestrebt sind, der neuen Geisteshaltung durch besondere Hervorhebung des Faktors Arbeit Rechnung zu tragen"²⁾. Die "Bearbeiter", von deren Schriften Walb dabei ausgeht sind Fleege-Althoff, Lohmann und Fischer.

- FISCHER -

Und in der Tat fällt es nicht schwer, die 'Früchte' der nationalsozialistischen 'Saat' zu finden. - FISCHER beispielsweise erklärt gleich im Vorwort ausdrücklich, in welcher Weise er der "neuen Geisteshaltung" Rechnung trägt. "Notwendig ist", so schreibt er³⁾, "daß im betriebswirtschaftlichen Denken die Vormacht des Kapitals gebrochen wird. Diese alte, liberalistische Wirtschaftsauffassung ist heute überwunden. Daher muß auch im Aufbau und im System der Betriebswirtschaftslehre deutlich zum Ausdruck kommen, daß neben dem Kapital auch die menschliche Arbeit eine wesentliche Voraussetzung für alles wirtschaftliche Leben eines Betriebes und einer Unternehmung ist". - Solche Fragen wolle er, "losgelöst vom alten Wirtschaftsliberalismus" klären; das sei "eine der Aufgaben",

1) Walb, E., Neuerscheinungen über Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, aaO.

2) Dasselbst S. 487

3) Fischer, G., Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 3

die er sich bei der Abfassung seines "Bändchens" gestellt habe.

Fischer kommt im Verlauf seiner Abhandlung dieser "Aufgabe" auch nach; er widmet der "menschlichen Arbeit" als einem der beiden "Elemente der Unternehmung" einen relativ breiten Raum. Dabei kommt er beiläufig auch auf einige nationalsozialistische Einrichtungen zu sprechen. So streift er die Institution "Schönheit der Arbeit" (aaO., S. 77) und greift die Idee der "Werkgemeinschaft" (aaO., S. 75) auf.

Fischer nimmt also die 'Anregung' des Nationalsozialismus - um es ganz vorsichtig auszudrücken - die Gewichte zwischen Arbeit und Kapital neu zu setzen, auf. Schon sein Aufbau der "Unternehmung" aus den beiden "Elementen" "menschliche Arbeit" und "Kapital" kam dabei den nationalsozialistischen Vorstellungen entgegen.

Fischer greift diese 'Anregungen' auf und verarbeitet sie zudem in seinem betriebswirtschaftlichen Denken. Er stellt nämlich wie Thoms und Auler eine Beziehung her zwischen dem Begriffspaar Kapital und Arbeit und dem Begriffspaar Unternehmung und Betrieb. Dabei sieht er eine Korelation insofern gegeben, als "Unternehmung" ein durch Kapital und Markteinflüsse bestimmter Begriff sei, während "Betrieb" mehr an die "in ihm geschaffene Leistung" und damit an die menschliche Arbeit denken lasse. Mit anderen Worten, es sind nach der Fischerschen These Kapital und Unternehmung einerseits, Arbeit und Betrieb andererseits so etwas wie korrespondierende Begriffe, oder -auf die Form einer Gleichung gebracht: Es verhalten sich Kapital zu Arbeit wie Unternehmung zu Betrieb¹⁾.

Der Nachweis für diese These ist für Fischer evident. Denn der Schwerpunktverlagerung 'vom Kapital zur Arbeit' auf der einen Seite entspricht ja tatsächlich, wie im letzten Kapitel gezeigt werden konnte, auf der anderen Seite die Tendenz 'von der Unternehmung zum Betrieb', die auch Fischer bestätigt. Sie ist nach seiner Auffassung übrigens eine zwangsläufige Folge eines totalen Staates, der die Unternehmung zumindest teilweise ihres Charakters entkleide, indem er ihr bei der Markt-

1) Fischer, G., Die betriebliche Leistungsrechnung, aaO., S. 51

politik Aufgaben, aber damit auch Risiken abnehme¹⁾.

Fischer illustriert seine These noch anhand der tatsächlichen Entwicklung: In der Vergangenheit habe das "kapitalmäßige Denken" überwogen, demzufolge sei auch "der Betrieb mit seiner Leistung" vergessen worden. Erst der Nationalsozialismus und sein Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit haben ganz allgemein "die Bedeutung des Betriebes vor die der Unternehmung gerückt". Gleichzeitig sei mit diesem im Arbeitsordnungsgesetz manifestierten Umschwung - gemäß der Korelation - "der Mensch mit seiner Arbeitsleistung" wieder in den Mittelpunkt des Betriebes gestellt worden. Wörtlich schreibt Fischer²⁾: "Mit dieser bewußten Betonung menschlicher Arbeit vor dem Einfluß des Kapitals wurde aber auch die Eigenart des Betriebes vor die Aufgaben der Unternehmung gerückt". Ein Streit um den "Vorrang zwischen Betrieb und Unternehmung" sei heute (geschrieben 1939) angesichts dieser Fakten und der "gewandelten" "Gesinnung des wirtschaftenden Menschen" nicht mehr möglich³⁾.

Wir waren von der Feststellung ausgegangen, daß die nationalsozialistische Propaganda das Thema Arbeit nicht vergeblich hochgespielt hatte. Was angesichts dieser Entwicklung Fischer für "notwendig" hielt und wie er für seinen Teil "die liberalistische Wirtschaftsauffassung" überwinden wollte, konnte kurz umrissen werden.

Auch die beiden anderen bereits genannten Autoren haben der "neuen Geisteshaltung", wie Walb es formulierte, "Rechnung getragen". Schon rein formal, in der Systematik, tritt auch bei ihnen der neue Schwerpunkt in Erscheinung; das Thema Arbeit wurde nicht mehr beiläufig in anderem Zusammenhang nur gestreift, sondern ihm wurden eigene Abschnitte gewidmet. Bei Fischer war der betreffende Abschnitt mit "die menschliche Arbeit" überschrieben, Fleege-Althoff widmet einen der

1) Fischer, G., Die betriebliche Leistungsrechnung, aaO., S. 51

2) Dasselbst S. 51

3) Dasselbst S. 52

insgesamt nur sechs Abschnitte seines Schriftchens der "Betriebsarbeit und Betriebsgestaltung" und Lohmann behandelt in Teil 2 seiner "Betriebswirtschaftslehre" "die Arbeit in der Einzelwirtschaft".

Aber nicht nur "im Aufbau und im System der Betriebswirtschaftslehre" (Fischer) auch in der materiellen Ausgestaltung des Themas Arbeit selbst, kommt die neue Denkart zum Ausdruck. Bestimmte charakteristische Leitgedanken und Anknüpfungspunkte an die offizielle Linie wiederholen sich bei verschiedenen Autoren.

Zu diesen Anknüpfungspunkten gehört in erster Linie das "Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit" (AOG). Ihm mißt nicht nur Fischer eine grundlegende Bedeutung zu; auch z.B. Fleege-Althoff, auf den wir nun kurz zu sprechen kommen wollen, sieht in diesem Gesetz die "Krönung" aller "Maßnahmen zur Erreichung des sozialen Arbeitsfriedens"¹⁾.

- FLEEGE-ALTHOFF -

Fleege-Althoff hebt besonders ab auf den Geist und die Arbeitsgesinnung des AOG, "durch das nationalsozialistische Grundsätze auf der Grundlage der sozialen Ehre verwirklicht werden sollen". Gleichzeitig füge es sich damit ein in die Reihe aller nationalsozialistischen Maßnahmen auf diesem Gebiet, bei denen es in ihrer Gesamtheit darum gehe, den Grund zu legen für "die Förderung der ethischen Arbeitsgesinnung". Das Ziel aber sei, "alle arbeitenden Volksgenossen zur Arbeitsfreude zu erziehen, d.h. zu der Einsicht zu führen, daß die Arbeit, die den Inhalt des Lebens bildet, nach ihrem Wert für die Volksgemeinschaft zu beurteilen ist und nicht nach dem Lohn, den der einzelne dafür erhält"²⁾. Dem AOG gehe es darüber hinaus letztlich um die Verwirklichung der Idee der Gemeinschaft.

Auf diese Gemeinschaftsidee sei wiederum die "Kameradschaft" im Betrieb, sowie das Verhältnis zwischen Führer und Gefolgschaft gegründet,

1) Fleege-Althoff, Grundsätze der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 52

2) Dasselbst S. 52/53

außerdem gestalte sie die Arbeit so, daß das Ziel der Gemeinschaft erreicht werde: "Förderung der Betriebszwecke und Leistungserstellung zum gemeinen Nutzen von Volk und Staat".

Das AOG setze schließlich die Maßstäbe für die "Betriebsgestaltung". Von den Ausführungen hierzu, die ja nicht mehr unmittelbar unser Thema berühren, sei nur noch der Leitgedanke wiedergegeben. "Diese Betriebsgestaltung hat nicht einfach nach dem materiell-rationalen Prinzip des Taylorismus, der in schematischer Durchführung die rücksichtsloseste und unsocialste Ausbeutung der menschlichen Arbeitskraft bedeutet, sondern stets in Ausrichtung auf den Menschen als Glied des Volkes zu erfolgen"¹⁾.

- LOHMANN -

Das dritte Werk, bei dem Walb eine besondere Hervorhebung des Faktors Arbeit konstatiert, ist die "Betriebswirtschaftslehre" von LOHMANN. - Auch bei ihm tritt 'das neue Thema' in der Gliederung deutlich hervor; er hat sich von den dreien am ausführlichsten damit befaßt; 6 Paragraphen widmet er ihm, die er unter den zwei Überschriften "Die Organisation der Arbeit und die Sozialverfassung" und "Die Führung der Arbeit" zusammenfaßt²⁾.

Doch der neue Schwerpunkt in Lohmanns Lehrbuch läßt sich nicht nur aus der Gliederung ableiten, er ergibt sich auch aus der damals aktuellen Ausgestaltung dieser Paragraphen:

Auch Lohmann nimmt das AOG zum Ausgangspunkt seiner Darlegungen. Es hat nach seiner Auffassung den Sinn die "neue soziale und wirtschaftliche Kräfteordnung zu deuten ..., die in der Einzelwirtschaft das Zusammenwirken der Volksgenossen bestimmen soll"³⁾. Insbesondere den Unternehmer

1) Fleege-Althoff, Grundzüge der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 53/54

2) Vgl. Lohmann, Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 39 ff

3) Daselbst S. 39

verpflichte es zu der "Einsicht", daß bisher die Sozialordnung des Unternehmens "zu kurz gekommen" sei. Und wenn Lohmann den Arbeitsfragen nachgeht, dann sieht er darin ein Bemühen seinerseits um eine neue Sozialordnung. In welcher Weise er das tut, soll im nächsten Abschnitt noch mit einigen Bemerkungen erläutert werden.

Im Abschnitt über "Die Führung der Arbeit" bricht - trotz des ansonsten zurückhaltend-sachlichen Stils - auch bei Lohmann das Wirken der nationalsozialistischen Propaganda durch. So, wenn er etwa von der "Führung zu wahrem Arbeitertum" handelt: "Sie muß einer inneren Bereitschaft zum Nationalsozialismus entspringen und unserer Anschauung entsprechen, daß Arbeit Recht, Pflicht und Ehre zugleich ist und nicht, wie andere Zeiten es wollten, nur auf wirtschaftlicher Zweckmäßigkeit oder ausschließlich auf anderen, etwa nur religiösen Bindungen wie im Puritanertum, beruhe"¹⁾.

Dieser "Arbeitsführung" weist Lohmann sodann bestimmte Aufgaben zu, denen man zum Teil recht deutlich das ideologische Konzept abspürt. So hat die "Arbeitsführung" u.a. "das Unternehmen selbst als soziales Gebilde in seiner Gesamtheit und im Arbeitserlebnis aller Gefolgschaftsglieder zu gestalten"²⁾.

Anschließend spricht Lohmann von den Wegen, den "Wirkungsfeldern", über die diese Aufgaben erfüllt werden sollen, und auch hier schwingt stellenweise ein ideologisches Pathos mit, vor allem im Paragraphen, in dem es um "Die Förderung der Betriebsgemeinschaft als Aufgabe" geht. Da ist von der "Idee der Betriebsfamilie" (aaO., S. 63) die Rede, von der "Arbeits- und Schaffensgemeinschaft", die es als "Endziel" "aufzurichten" gilt. Dazu sei "dem Arbeitsführer deutscher Unternehmungen... die Aufgabe gestellt auf der Grundlage von Arbeitsgesinnung, wie sie echtem Arbeitertum entspringt, von Vertrauen, Ehre und Treue ... die gesamte Gefolgschaft um sich in Betriebsgemeinschaft zu scharen"³⁾.

1) Lohmann, Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 52

2) Ebenda

3) Dasselbst S. 62

Nach dem Urteil von Penndorf¹⁾ hat Lohmann mit der Aufnahme des Themas Arbeit und seiner so aktuellen Bearbeitung hier den Schwerpunkt seiner Betriebswirtschaftslehre gesetzt. Speziell zum Abschnitt von der Führung der Arbeit schreibt Penndorf: "Hier verwertet der Verfasser die Grundlagen der nationalsozialistischen Weltanschauung und gestaltet auf diese Weise Teil 2 zum Kernstück seiner Arbeit."

Gewiß, Lohmann hat dem vom Nationalsozialismus hochgespielten Thema Arbeit einen breiten Raum gewidmet - den breitesten in den durchgesehenen Lehrbüchern - und der mächtige Propagandawirbel um dieses Thema hat auch ohne Zweifel da und dort Stil und Inhalt seiner Ausführungen bestimmt. Aber gleichzeitig muß auch festgestellt werden, daß diese Propaganda für ihn ein Impuls war, ein bisher etwas vernachlässigtes Thema aufzugreifen und auszubauen. Lohmann hat auf diese Weise einen ausführlichen und in weiten Teilen sachlichen, neutralen Beitrag geliefert, der weit über die ideologiebeladenen Phrasen des Nationalsozialismus hinausging.

Bei anderen Autoren führte der nationalsozialistische Arbeitsmythos zwar auch zu entsprechenden Wendungen im Text und zu neuen Ansatzpunkten, die Ausdruck nationalsozialistischen Geistes waren, aber der eigene darüber hinausgehende wissenschaftliche Beitrag blieb aus. Zu denken wäre dabei an Autoren wie Auler und Sellien.

- AULER -

Von Auler wissen wir bereits, daß er bemüht war, seinen Teil beizutragen, wenn die "neue Geistesrichtung" nun "in die Sphäre der Betriebswirtschaftslehre eindringt". Bei dieser "Erschließung geistigen Neulandes auf betriebswirtschaftlichem Gebiet" nennt Auler unter den Problemen, die vor allem

1) Penndorf, B., Buchbesprechung in: Weltwirtschaftliches Archiv 44. Bd 1936 (II), S. 136

"der Durchdringung und Klärung harren" auch die Frage nach der menschlichen Arbeitskraft¹⁾. Unter der Überschrift "Die Bedeutung der Arbeitskraft als Leistungsglied im Wertschaffungsprozeß" versucht Auler eine Neuwertung der Arbeit im Sinne des Nationalsozialismus vorzunehmen; praktische Arbeitsfragen, wie sie etwa Lohmann erörtert, läßt Auler unberührt.

Bei Auler begegnen uns manche bekannten Züge der nationalsozialistischen Lehre von der Arbeit. Da ist zunächst das, was wir als das antithetische Denken über Kapital und Arbeit bezeichnet haben, das Auler aufnimmt; er spricht von der "veräußerlichten Denkweise" des Liberalismus, die dem Produktionsfaktor Kapital "die beherrschende Stellung" zuerkannte, "während der Arbeit die Rolle eines Aschenbrödels zugewiesen wurde"²⁾. Und dann fährt er fort in nun bereits vertrauten Tönen: "Mit der Entpersönlichung auf allen Gebieten wurde die menschliche Arbeitskraft zur Ware versachlicht, zum Handelsgegenstand der Parteien herabgewürdigt. Sie wurde nach Kosten- und Gewinn Gesichtspunkten gewertet. Ihr Wesen, ihr innerer Gehalt und ihre Bedeutung für die Allgemeinheit wurden verkannt"³⁾.

Und wenn schon von dem zumindest propagandistischen Anliegen, die Arbeit auf keinen Fall als Ware zu betrachten, die Rede ist, so soll zur Untermauerung dieser Tendenz auch noch SELLIEN angeführt werden. Er hat sich zwar mit dem Thema Arbeit nicht näher befaßt, aber doch gerade den genannten Zug mit einer kurzen Bemerkung unterstrichen und gleichzeitig einen größeren Zusammenhang angedeutet, wenn er schreibt⁴⁾: "Die Arbeit ist von der normativen Betriebswirtschaftslehre nie als Ware angesehen worden. Deshalb ist ihr der Arbeitsmarkt nie ein Warenmarkt gewesen. Er war ihr immer das Hilfsmittel zum Aufbau oder zur Ergänzung der Kräfte der Betriebsgemeinschaft."

1) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre auf neuen Wegen, aaO., S. 88/89

2) Derselbe, Organische Betriebswirtschaft, aaO., S. 36

3) Ebenda

4) Sellien, R., Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 2

Diese Töne über die Arbeit im Speziellen und über die ganze angeblich alte Ordnung und den alten liberalistischen Geist sind, wie gesagt, keine Einzelerrscheinung.

Auler stellt dem bekanntlich die "organische Wirtschaftsauffassung" mit ihrem neuen Geist gegenüber. Mit ihr hat die "Entpersönlichung der Arbeit" ein Ende. Nunmehr gilt: "Die Arbeitskraft ist das wichtigste Leistungsglied im Wertschaffungsprozeß; ihr muß die führende Rolle zuerkannt werden"¹⁾.

Um diese Bedeutung der Arbeitskraft zu demonstrieren, schlägt Auler allerdings eine recht eigenwillige Argumentation ein, indem er auf die "Krise der liberalistischen Wirtschaft vor 1933" verweist²⁾. Kapital sei damals genügend vorhanden gewesen, behauptet Auler; das Fehlen der Arbeitskräfte hätte die Krise ausgelöst, womit deren Bedeutung ja erwiesen sei. "Nicht der Kapitalmangel war der Grund des Niedergangs und der zurückgehenden Erzeugung, sondern der fehlende Einsatz der brachliegenden Arbeitskräfte in den Erzeugungsprozeß"³⁾.

Was Auler sonst noch über die neue Stellung des Faktors Arbeit ausführt, ist ebenfalls auch bei anderen Autoren zu finden und liegt auf der Linie der Propaganda, die sich auch bei ihm in diesem Punkte in dem Satz konzentriert: "Das Recht auf Arbeit wird proklamiert"⁴⁾. - Die Arbeit wird, wie Auler meint, in der nationalsozialistischen Wirtschaft aus ihrer "Pariastellung" herausgehoben, und es wird ihr diejenige Stellung zugewiesen, "auf die sie nach Fug und Recht Anspruch erheben darf".

1) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre auf neuen Wegen, aaO., S. 90.
- Übersieht Auler denn, so möchte man fragen, daß zu diesem "Einsatz der brachliegenden Arbeitskräfte", sowie zur Ankurbelung der Wirtschaft insgesamt zuallererst ein Kapitalstoß notwendig war? - Die Feststellung Linhardts über unser Fach in jener Zeit wird somit bestätigt: "Die geschichtliche Tatsache der Knappheit des Kapitals wurde rundweg bestritten". (Linhardt, H., Die Betriebswirtschaftslehre an den deutschen Hochschulen, aaO., S. 19)

2) Ebenda

3) Ebenda

4) Ebenda

Diese Stellung aber kann - und hier greift Auler wiederum auf die nationalsozialistische Wirtschaftsdeologie zurück - keine vom Kapital abhängige sein. Denn es ist für ihn eine "lebenswahre Erkenntnis, daß nicht das Kapital Arbeit, sondern die Arbeit Kapital schafft"¹⁾.

Schließlich ist zu Aulers Ausführungen zum Thema Arbeit noch anzumerken, daß auch er sich auf das AOG beruft. In seinem Lehrbuch kommt er im Abschnitt über "Die Arbeit im Betriebe" auf die mit diesem Gesetz geschaffenen Einrichtungen zu sprechen. Doch auch dabei zählt Auler zwar recht vollständig die nationalsozialistischen Institutionen für die Arbeit auf, stößt aber darüber hinaus nicht zu einem eigenen betriebswirtschaftlichen Beitrag über die Arbeitsprobleme durch.

Die bei Auler entdeckte, oben angesprochene Schwerpunktverlagerung - als Folge einer charakteristischen Tendenz des Nationalsozialismus, wie wir feststellen konnten - hat ihre Parallelen in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Dazu noch ein knappes Beispiel aus ganz anderem Zusammenhang aus der "Betriebswirtschaftslehre" von SELLIEN. Im Rahmen seiner Ausführungen über "Marktanalyse" handelt er u.a. auch vom Risiko, und hier stellt Sellien die etwas unerwartete Frage, ob nämlich der Einsatz von Mitteln sich um des K a p i t a l s oder um der m e n s c h - l i c h e n A r b e i t willen lohnen müsse. Er schreibt dazu²⁾: "Die Marktanalysen in liberalistischer Zeit bevorzugten den Kapitalgesichtspunkt, indem sie in der Hauptsache das Kapitalrisiko und nicht das Risiko der menschlichen Arbeit schlechthin in Betracht zogen". - Die gestellte Frage wird also je nach der Zeit, in der sie gestellt wird, verschieden beantwortet. Während des Nationalsozialismus fällt die Antwort verständlicherweise mehr zugunsten der menschlichen Arbeit aus; die Überlegung greift Platz, "ob dauerhafte Arbeitsplätze geschaffen werden können". Eine solche Überlegung, so meint Sellien³⁾, sei "von der sozialen Einstellung des Unternehmers zu fordern".

1) Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre auf neuen Wegen, aaO., S. 90

2) Sellien, R., Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 69

3) Daselbst, S. 70

Auch hier kommt wieder der normative Grundton - Sellien bestreitet ihn nicht - zum Durchbruch. Und das nicht zufällig. Die Affinität der normativen Betriebswirtschaftslehre zu gewissen Themen ist ja recht offenkundig. Die Betonung der menschlichen Arbeit ist verständlicherweise ein solcher Schwerpunkt von ihr. Sellien hat in seinem oben wiedergegebenen Zitat (Vgl. S. 210) diesen inneren Zusammenhang bereits angesprochen, wenn er schreibt, daß von der normativen Betriebswirtschaftslehre die Arbeit schon immer anders eingeschätzt wurde.

Dem ist durchaus zuzustimmen. Auch SEYFFERT¹⁾ bestätigt in seiner Würdigung des Werkes von Nicklisch, der ja als der Hauptvertreter dieser Richtung angesehen werden darf, diese Grundlinie: "Diese starke Unterstreichung der Bedeutung der Arbeit im Betriebe gegenüber dem Kapital gibt seit 1920 den Grundton ab der wissenschaftlichen Arbeiten Nicklischs und seines Kreises". In dieser Betonung sei auch der Grund für die "intensive Förderung" zu sehen, die "die Lehre der arbeitsintensiven Betriebsformen des Handwerks und des Einzelhandels" bei Nicklisch und seinen Schülern erfahren habe.

- THOMS -

Ähnlich wie bei anderen bereits behandelten Fragen, so stammt auch beim Thema Arbeit die geschlossenste und engagierteste Wiedergabe nationalsozialistischen Ideengutes unter allen Fachvertretern aus der Feder von THOMS.

Für ihn, der die "nationalsozialistische Weltanschauung" nachdrücklich zum "Fundament" der Fachwissenschaft nicht nur erklärte, sondern auch tatsächlich erhob, wie mehrfach gezeigt werden konnte, war es nicht mehr als konsequent, wenn nun auch seine Ausführungen über die Arbeit geprägt waren vom nationalsozialistischen Geiste.

1) Seyffert, R., Heinrich Nicklisch - Betrachtungen zu seinem 60. Geburtstag, in: Heinrich Nicklisch und sein Werk, Festgabe, aaO., S. 2/3

(1) Seine entschiedene Ausrichtung tat sich zunächst an der z e n -
t r a l e n S t e l l u n g kund, die auch er der Arbeit in der
Lehre zukommen ließ. "Die Anerkennung der Arbeit als Mittelpunkt des
Betriebes und auch der betriebswirtschaftlichen Betrachtung" stellt Thoms
neben dem "Kampf gegen die Vormachtstellung der Rentabilität" bei-
spielsweise als d a s Element heraus, das alle Aufsätze seiner Auf-
satzsammlung "Umbruch der Betriebswirtschaft" verbinde¹⁾ - und in der
Tat zieht sich das 'Loblied der Arbeit' durch alle jene Artikel. Denn -
so begründet Thoms diese einzigartige Stellung der Arbeit - "die betrieb-
liche Lebensentfaltung ist nur von der Arbeit her zu erkennen, zu ver-
stehen und zu gestalten"²⁾.

Daraus geht gleichzeitig hervor, dass Thoms das Thema Arbeit nicht nur
häufig aufnimmt, die Arbeit hat zudem in seinem Denken eine ganz grund-
sätzliche Bedeutung. Dafür nur zwei Beispiele!

(a) Auch die Begriffswelt von Thoms ist zu einem wesentlichen Teil
bestimmt durch das Wort Arbeit . Selbst den zentralen Begriff
"Wirtschaften" kann Thoms mit der Arbeit definieren³⁾: "Wirtschaf-
ten ist die Organisation von Arbeit und Disposition über Arbeitskraft,
Arbeitsausrüstung, Arbeitsmaterial, Arbeitsergebnis". Ja, er betont
diese Schlüsselrolle der Arbeit ausdrücklich und erweitert sie, wenn
er von der "sozialistischen Wirtschaftstheorie", zu der er sich be-
kennt, sagt, sie leite "aus dem Begriff Arbeit das System ihrer Be-
griffe ab"⁴⁾.

(b) Des weiteren läßt sich die Rolle der Arbeit im Thomsschen Den-
ken natürlich aus seinem "Wirtschaftsprinzip", wie er es nennt, ab-
leiten. Das "Wirtschaftsprinzip" bedeutet bekanntlich bei Thoms so-
viel wie der Auswahlgesichtspunkt des Faches. Und dieses Wirt-
schaftsprinzip der nationalsozialistischen Wirtschaft, aber auch der
Betriebswirtschaftslehre ist, wie Thoms nachdrücklich betont, nicht

1) Thoms, W., Umbruch der Betriebswirtschaft, aaO., aus dem Vorwort,
S. 3

2) Ebenda

3) Derselbe, Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 17

4) Dasselbst S. 18

mehr die Rentabilität, sondern "das Recht auf Arbeit"¹⁾. Davon war mehrfach die Rede.

(2) Die überzeugte Ausrichtung auf die ideologisch-propagandistische Linie des Nationalsozialismus hat Thoms aber nicht nur veranlaßt, der Arbeit jene Stellung und Bedeutung einzuräumen; diese Ausrichtung hat sich zum zweiten auch in Tenor und Stil seiner diesbezüglichen Ausführungen niedergeschlagen. Kaum stößt man auf sachliche oder gar wissenschaftlich fundierte Erörterungen, weite Teile sind tatsächlich nichts anderes als ein Lobpreis der Arbeit im Stile des Nationalsozialismus:

"Die Arbeit des deutschen Volkes ist der markanteste und stolzeste Ausdruck seiner Kraft und Lebensnähe. In ihm liegt die Zukunft von Volk und Reich begründet. Die Arbeit ist das wertvollste Gut der Nation. Mit diesem Wert ist die Arbeit auch im Betrieb einzusetzen. Sie ist der Kern der Wertwelt und die Idee des Wertbewußtseins im Betriebe²⁾."

Oder aus ganz anderem Zusammenhang noch ein zweites Beispiel, in dem Thoms mit seiner Huldigung an die Arbeit selbst gegen die Schöpfungsordnung anläuft:

"Arbeit ist für uns weder Mühsal, Not noch Plage, noch einzige Grundlage der nackten Existenz des Individuums, sondern Arbeit ist der Ausdruck der Lebenskraft, des Willens und Wollens, Arbeit ist ernste Erfüllung einer Lebensaufgabe und Lebensmittel und Lebensinhalt³⁾."

Man fragt sich bei solchen Passagen, worin hier die sachliche, wissenschaftliche Aussage besteht- der Unterschied zu einer Propagandaschrift Federschen oder Köhlerschen Stils ist kaum erkennbar.

Der eigene Beitrag von Thoms beschränkt sich sehr oft auf die 'Variationen' über Lieblingsthemen des Nationalsozialismus. Zu diesen Themen gehörten bekanntlich auch der Rassenmythos und der Antisemitismus. Und

1) Thoms, W., Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, aa.O., S. 12

2) Derselbe, Umbruch der Betriebswirtschaft, aa.O., S. 7

3) Derselbe, Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, aa.O., S. 18

um die Verarbeitung solcher Themen und ihre Verquickung, auch mit den Fragen von Kapital und Arbeit, auf die es uns hier ankommt, war Thoms sehr bemüht.

Für Thoms, nach dessen Auffassung "alle Wirklichkeit nur bestimmt wird aus Blut und Boden!"¹⁾, ergab es sich zwangsläufig, daß auch die Arbeit rassisch fixiert war und "in ihrem Wesen nur zu verstehen (ist) von der Rasse aus"²⁾.

Demzufolge konnte sich Thoms auch das jeweilige Verhältnis einer Zeit zu Kapital und Arbeit nur aus dem Wirken "rassischer Kräfte" erklären - eine Auffassung, die sich mit ihrem Kern wiederum gegen den Juden richtete. Denn wie immer, wo das Rassische zum Argument wurde, war die negative Ableitung daraus: Der Jude war an einer bestimmten nunmehr verurteilten Entwicklung schuld. - Die zu verurteilende Entwicklung war in diesem Fall "das Vordringen, Entfalten und (die) Herrschaft der kapitalistischen Wirtschaft", und als Ursache dieser Entwicklung sah Thoms prompt "das Eindringen der Juden in die Wirtschaft und ihr Einfluß auf die Wirtschaftswissenschaft"³⁾.

Vom Judentum (und von der Kirche) gingen, wie Thoms an anderer Stelle ausführt, die entscheidenden "Ströme" aus, die "unser germanisches Kraftfeld überschwemmten", und beide waren seiner Auffassung nach durch ihre "negative Arbeitswertung" gekennzeichnet. "Dem Judentum ist es gelungen, die Arbeit als Ware herabgewürdigt zu haben"⁴⁾. - Das ist für Thoms eine unumstößliche Tatsache, die seiner Auffassung nach durch eine Reihe von Namen und Daten bestätigt wird; als hauptsächliche Träger dieser Entwicklung sieht Thoms u.a. die Juden Ricardo, Lasalle und Marx⁵⁾.

Über den Grad der Wissenschaftlichkeit solcher Ausführungen braucht hier nichts mehr hinzugefügt zu werden, ganz abgesehen davon, daß solche

1) Thoms, W., Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 17

2) Derselbe, Umbruch der Betriebswirtschaft, darin: Weltanschauung, Wissenschaft, Wirtschaft, aaO., S. 9

3) Dasselbst S. 8/9

4) Derselbe, Umbruch der Betriebswirtschaft, darin: Urgründe der Rationalisierung, aaO., S. 102

5) Ebenda

Fragen doch wohl jenseits der Grenzen des Faches liegen.

Erwähnt seien abschließend noch die Folgerungen, die Thoms sowohl aus dem "Umbruch der Betriebswirtschaft" im allgemeinen, als auch aus der Neuwertung der Arbeit für das Rechnungswesen zieht. Die entscheidende Neuerung, die hier Thoms vorschlägt, ist die sogenannte "Arbeitsrechnung".

Die "Arbeitsrechnung" soll neben der "Güterrechnung", die Vermögen und Kapital und neben der "Geldrechnung", die Einnahmen und Ausgaben einander gegenüberstellen, als dritte bedeutende Rechnung des Betriebes stehen¹⁾.

Da es nach Thoms bei der "nationalsozialistischen Pflichterfüllung" im Betrieb nicht in erster Linie darum gehen kann, Gewinn zu erzielen, sondern zu "leisten", will Thoms folgerichtig auch eine Rechnung über die Leistung nunmehr in den Vordergrund gerückt sehen. Diese Rechnung nennt er die "Arbeitsrechnung". "In der Arbeitsrechnung wird die Frage beantwortet, was hat der Betrieb geleistet 1. durch seine erzeugten Güter, 2. durch seine Geldzahlungen"²⁾. Praktisch soll das dadurch geschehen, daß im Endeffekt "Kosten" und "Erlöse" in entsprechender Aufgliederung einander gegenüber gestellt werden. Das Besondere an dieser Rechnung ist allerdings auch hier die Interpretation von Thoms.

In den "Kosten" und "Erlösen" drücken sich für ihn die betrieblichen Leistungen aus, "denn diese zeigen sich im Arbeitseinsatz und Arbeitsergebnis und nicht nur in der Differenz von Kosten und Erlösen. Die Arbeitsrechnung ist das Spiegelbild des Betriebslebens. Sie erweist gleichzeitig den Zusammenhang aller Glieder der betrieblichen Leistungsgemeinschaft und die Verbindung mit der Volkswirtschaft, mit dem Volk in seinem Arbeitsleben"³⁾. Die "Arbeitsrechnung" ermögliche daher, bei einem sinnvollen Ausbau, dem "Betriebsführer", seine Leistung offenzulegen,

1) Thoms, W., Die Leistungsrechnung der Betriebswirtschaft, in: Umbruch ..., aaO., S. 80 ff

2) Dasselbst S. 80

3) Dasselbst S. 82 (daraus: Die Leistungsrechnung der Betriebswirtschaft)

die er für die Betriebsgemeinschaft, die Volksgemeinschaft und die Betriebsausrüstung erfüllt hat¹⁾.

Weil die "Arbeitsrechnung" also für Thoms "den bedeutsamsten und inhaltsreichsten Aufschluß über das Leben des Betriebes als völkische Einheit und Gemeinschaft gibt", stellt er sie "in den Mittelpunkt des betrieblichen Rechnungswesens"²⁾.

Auch dieser Vorschlag von Thoms, wiewohl er als ein fachlicher Beitrag zu werten ist und auch bis zu einem gewissen Grade sachlich vorgetragen wurde, hat die Ära des Nationalsozialismus nicht überlebt.

c) Die neue Sozialordnung

aa) Die neuen Vorstellungen

Man wird - ausgehend vom heutigen Verständnis des Faches - beim Lesen der Überschrift stutzen. Liegt die Frage nach der Sozialordnung nicht jenseits der Grenzen betriebswirtschaftlicher Erörterungen? - Nun, der Nationalsozialismus tendierte ja dahin, die Grenzen der Fachwissenschaften einzureißen, zugunsten einer - meist nicht näher bestimmten - Einheit der Wirtschaftswissenschaft. So kam es auch von diesem Gebiet des Faches aus während des Nationalsozialismus zu mancher 'Grenzüberschreitung'. - Unter dem Stichwort von der neuen Sozialordnung soll nun von diesem weitergesteckten Thema noch in aller Kürze die Rede sein.

Im Abschnitt über den Arbeitsmythos und bei den Stellungnahmen der einzelnen Autoren zu den Fragen der Arbeit ist bereits sichtbar geworden,

1) Thoms, W., Umbruch der Betriebswirtschaft, aaO., S. 80

2) Dasselbst S. 82

daß es da und dort nicht nur um den Faktor Arbeit ging, der eine Aufwertung erfahren sollte; es schwang vielmehr bei einzelnen Autoren und noch mehr in den offiziellen Verlautbarungen das umfassendere Thema mit.

Der Mythos von der Arbeit, wie ihn der Nationalsozialismus aufgebaut hatte, war ja ein vielseitig anwendbares und ausbaufähiges Phänomen. Der Nationalsozialismus blieb nicht dabei stehen dem Arbeiter zu versichern, daß seine Arbeit nunmehr wieder geachtet, keine Ware mehr sei und nicht mehr in Abhängigkeit vom Kapital stehe; man bemühte sich vielmehr nach Kräften auch da, wo es um die Arbeit ging, den Eindruck zu bestärken, eine neue Ära sei heraufgezogen und mit ihr auch das Ende der Gegensätze zwischen den Sozialpartnern gekommen.

Gerade auch dieses weitergreifende Thema fand mancherlei Ausgestaltungen. Die Skala reichte von geradezu euphorischen Klängen über das Ende aller Gegensätze und den angebrochenen Arbeitsfrieden, bis hin zur relativ nüchternen Sprache entsprechender gesetzlicher Bestimmungen.

Das AOG war wohl der wirkungsvollste und am meisten in Erscheinung tretende Ausdruck solcher Bestrebungen. Mit diesem Gesetz sollte ex officio die neue Ordnung besiegelt werden.

Man verstand das AOG betont **n i c h t** als eine Weiterentwicklung bisheriger Bemühungen um eine Regelung der Arbeitswelt, sondern als einen Neuanfang aus ganz anderem, nationalsozialistischem Geiste. Man legte Nachdruck auf den durch das AOG vollzogenen radikalen Bruch mit alten, bis dato herrschenden Vorstellungen über die Ordnung der Arbeit. So lesen wir in der Einleitung zum AOG etwa ¹⁾: "Es (das AOG) schließt eine Epoche des Arbeitsrechtes ab, die ihr Gepräge durch eine materialistische Auffassung vom Wert und Sinn der Arbeit, durch die Ideen des Klassenkampfes und das Kollektivrecht erhalten hatte. Es bestimmt und gestaltet die Grundlagen eines nationalsozialistischen Arbeitsrechts und leitet damit einen neuen Abschnitt der Geschichte des Arbeitsrechtes ein, in dem

1) Dietz, R., Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit, aaO., S. 1

nicht der Gegensatz und Kampf zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sondern die Gemeinschaft aller Arbeitenden das gestaltende Grundprinzip ist."

Die wesentlichen ideologischen Momente im Verständnis von der Arbeitsordnung waren: die Aufhebung der Vorstellung von sich gegenüberstehenden Interessengruppen, der Glaube an die Auflösung der Gegensätze der Sozialpartner, an das Ende des "Klassenkampfgegensatzes" und der "rücksichtslose(n) Durchsetzung der eigenen Belange ohne Beachtung der Notwendigkeiten der Nation und des Staates"¹⁾, und schließlich die alles durchdringende Idee von Gemeinschaft, von "einer schicksalsmäßigen Verbundenheit aller Arbeitenden"²⁾. Das alles gipfelte in der nebelhaften Vorstellung von einer "Eingliederung der Arbeit im Betrieb in das Leben der ganzen Nation" und damit der "Wertung jeder Arbeit als Dienst an Volk und Staat"³⁾. - War das alte Arbeitsrecht bestimmt durch das Denken in Gegensätzen, so basierte die neue Arbeitsordnung angeblich auf der Idee der Gemeinschaft und des Dienstes an ihr. Stolz verkündete man, daß Koalitionsrecht, Tarifvertrag, Streik, Aussperrung und Arbeitskämpfe einer versunkenen Zeit angehören.

Diese Momente der neuen Denkart über die Arbeit und ihre Ordnung durchzogen nun auch die Fachliteratur. Dabei fand der Gedanke der Gemeinschaft den größten Widerhall - Gemeinschaft in diesem Fall weniger verstanden als Betriebsgemeinschaft, sondern mehr in jenem schwer faßbaren, umgreifenden Sinn einer völkischen Verbundenheit.

Auf die betreffenden Stellen in der betriebswirtschaftlichen Literatur sei im folgenden nur ganz kurz eingegangen.

bb) Einige Stimmen im Fach

Sehr deutlich treten diese Züge wiederum bei Thoms hervor, für den

1) Dietz, R., Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit, aaO., S. 2

2) Ebenda

3) Daselbst S. 3

die liberalistische Wirtschaftslehre sich von der nationalsozialistischen gerade darin unterscheidet, "daß sie das Dasein in Gemeinschaft als Urform und Notwendigkeit erkennt"¹⁾.

Thoms überträgt nun an vielen Stellen seiner Schriften den Gemeinschaftsgedanken auf den Betrieb, der ihm sozusagen apriori als "völkische Lebensgemeinschaft" erscheint²⁾ und der für ihn seit dem Umbruch unter einer neuen Ordnung steht. Er sieht damit u.a. auch das Ende jener alten Interessengegensätze zwischen den Sozialpartnern gekommen - das sei eine erzieherische Leistung der Partei gewesen: "Durch die Partei als dem organisatorischen Träger der nationalsozialistischen Idee ist eine so gewaltige Erziehungsarbeit schon geleistet worden, daß unsere Betriebe, einst Stätten des Klassenkampfes, zu Lebensgemeinschaften des schaffenden Volkes geworden sind"³⁾.

Dieser Gedanke von der Überwindung des Klassenkampfgegensatzes - die Wirklichkeit lieferte dafür ja nur scheinbar die Bestätigung, weil sie mit diktatorischen Maßnahmen erzwungen war - tauchte ebenfalls wiederholt in der Literatur auf.

So sieht sich beispielsweise auch FLEEGE-ALTHOFF veranlaßt, das AOG in diesem Sinne zu würdigen und seine Folgerungen daraus zu ziehen. Er schreibt über dieses Gesetz⁴⁾: "Es kennt nicht den früheren interessepolitischen Gegensatz von Herrschenden und Dienenden..., sondern geht von der organischen Auffassung aus, daß die Menschen eines Betriebes zur Gemeinschaftsarbeit schicksalhaft verbunden sind, so daß nicht Unternehmer und Arbeiter gegeneinander, sondern miteinander und füreinander leisten müssen." Die "natürliche Folgerung" daraus sei die "Zusammenfassung" aller am Arbeitsprozeß Beteiligten in einer "ge-

1) Thoms, W., Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 17

2) Derselbe, Weltanschauung, Wissenschaft und Wirtschaft, in: Umbruch der Betriebswirtschaft, aaO., S. 6

3) Dasselbst S. 5

4) Fleege-Althoff, Grundzüge der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 52

schlossenen Standesorganisation", wie sie die "Deutsche Arbeitsfront" darstellte. Sie beseitige den "auf Eigennutz und Machtstreben basierenden Klassenkampfgegensatz". An seine Stelle trete eine "ethische Arbeitsgesinnung!" die durch Maßnahmen wie "Kraft durch Freude" gefördert werde¹⁾.

Auf ähnliche Gedankengänge stoßen wir bei AULER. Auch für ihn zieht die neue Wertung der Arbeit weitere Kreise und schließt eine neue Auffassung vom Arbeitsverhältnis ein.

Klar getrennt sieht er in der Ordnung der Arbeit ein Vorher und ein Nachher. Die liberalistische Ära war seines Erachtens geprägt durch den "nicht zu überbrückenden Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit, zwischen Arbeitgeber und -nehmer" - mit der Folge des Zusammenschlusses jeder Interessenseite in sich gegenüberstehenden Organisationen. Auler wertet die Tatsache, daß sich die Verbände der Arbeitgeber und Arbeitnehmer "wie ein Keil zwischen den Unternehmer und seine Mitarbeiterschaft" geschoben und Streiks und Aussperrung als Kampfmittel benutzt hatten als "Verfallserscheinungen" der liberalistischen Epoche, denen durch das AOG "Einhalt geboten" werde²⁾. "Das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit ist auf dem Gedanken der Schicksals- und Wirtschaftsverbundenheit aller im Wirtschaftsvorgang tätigen Arbeitskräfte aufgebaut. An die Stelle veralteter Anschauungen sind neue Formen getreten. Das Arbeitsverhältnis ist zu einer innigen Betriebs- und Lebensgemeinschaft umgestaltet worden, die seinem inneren Wesen entspricht"³⁾.

Das Denken Aulers über die neue Ordnung der Arbeit bewegt sich völlig im Rahmen der offiziellen Lesart: Unternehmer und Gefolgschaft stehen für ihn in einem "Treueverhältnis" zueinander, sie bilden eine "Leistungs-, ja "Schicksalsgemeinschaft"; die Zusammenarbeit steht unter dem Gebot

1) Fleege-Althoff, Grundzüge der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, S. 52

2) Auler, W., Organische Betriebswirtschaft, aaO., S. 36/37

3) Daselbst S. 38

der "sozialen Ehrenhaftigkeit". Andererseits erfordert die "erhöhte sittliche Wertung", die das Arbeitsverhältnis jetzt erfährt, groteskerweise "eine Überwachung der wirklichen Zusammenarbeit in der Betriebsgemeinschaft"¹⁾.

Etwas anders sind auch in dieser Frage die Vorstellungen von NICKLISCH zu beurteilen. Sie stellen bekanntlich eine Mischung aus nationalsozialistischen Ideen und bereits früher vertretenem sozialistischem Gedankengut dar; zumindest in der Bewertung der Begriffe Arbeit und Kapital hatte Nicklisch die Akzente 'richtig' - im Sinne des Nationalsozialismus - gesetzt.

Zu denken ist in diesem Zusammenhang besonders an seine Ertragsverteilungslehre und ihr weltanschaulicher Hintergrund. Denn wenn Nicklisch Löhne und Gehälter als Teile des Ertrags versteht, so deshalb, weil er der Auffassung ist, daß jeder Ertrag im Betrieb zwar mit Hilfe des Kapitals erzielt wird, aber doch in erster Linie seiner Ansicht nach auf die Arbeit zurückzuführen ist. Nicklisch lehnt es entschieden ab, wenn der Gewinn stets nur mit dem Kapital in Zusammenhang gebracht wird. "Die kapitalistische Entwicklung unseres Wirtschaftslebens", schreibt er bereits 1920²⁾, "hat den Gewinnbegriff an den des Kapitals geknüpft, statt an den des Schöpferischen im Leben, der Arbeit. Das war irrig." Nicklisch war es demnach lange vor dem Umbruch - nach der Beurteilung von Schweitzer³⁾ - um "eine sittliche Neuwertung der Arbeit" zu tun. Schweitzer charakterisiert Nicklischs Haltung geradezu als einen "Protest der jungen, normativen Betriebswirtschaftslehre gegen das materialistische betriebswirtschaftliche Denken ihrer Zeit"⁴⁾.

Zu dieser "sittlichen Neuwertung der Arbeit" gehört für Nicklisch bekanntlich nicht nur ein Umdenken in der Frage der Entlohnung und in der

1) Auler, W., Organische Betriebswirtschaft, aaO., S. 38

2) Nicklisch, H., Der Weg aufwärts! ..., aaO., S. 100

3) Schweitzer, R., Die Lohn- und Leistungsfrage als betriebswirtschaftliches Gegenwartsproblem, aaO., S. 278

4) Derselbe, Die Ausbildung der Ertragsverteilungslehre durch Nicklisch, in: Heinrich Nicklisch und sein Werk, Festgabe, aaO., S. 27

sozialen Frage schlechthin, sondern auch das Verständnis der Arbeit als Arbeit in Gemeinschaft, wobei er an beide Ebenen dachte: Die Gemeinschaft im Betrieb und die Volksgemeinschaft. Das Bewußtsein für beides war nach Nicklisch durch den liberalistischen Geist zer- schlagen worden.

Auch Nicklisch schwebte also durchaus eine neue Ordnung der Arbeit vor, die, wenn auch aus anderen Beweggründen und schon viel früher erdacht, doch in vielem den nationalsozialistischen Vorstellungen glich. Die wechselseitige Sympathie zwischen ihm und dem Nationalsozialismus nach 1933 war daher sehr verständlich.

Als letzter in der Reihe der Autoren, bei denen nicht nur von einer Hervorhebung des Faktors Arbeit gesprochen werden kann, sondern denen es darüber hinaus um eine Neuordnung auf diesem Sektor ging, soll LOHMANN zu Wort kommen.

Lohmann stützt sich bei seinen Überlegungen auf das AOG; es hat nach seiner Auffassung den Sinn, die "neue soziale und wirtschaftliche Kräfte- ordnung zu deuten ..., die in der Einzelwirtschaft das Zusammenwirken der Volksgenossen bestimmen soll"¹⁾. Insbesondere den Unternehmer ver- pflichte es zu der "Einsicht", daß "bisher die Sozialordnung des Unter- nehmens zu kurz gekommen ist". Und wenn Lohmann den Arbeitsfragen nachgeht, dann sieht er darin, wie er ausdrücklich feststellt, ein Bemü- hen seinerseits um eine neue Sozialordnung. "Eine Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre der Unternehmung" kann sich seines Erachtens ange- sichts der "sozialen Neuordnung von Volk und Wirtschaft" einer "eingehenden Erörterung" solcher Fragen nicht entziehen²⁾.

Lohmann schlägt dann, um sich "dem Problem optimaler sozialer und produktionstechnischer Ordnung des Unternehmens zu nähern", die bei- den 'klassischen' Wege ein: Anpassung der Arbeitsbedingungen an den

1) Lohmann, M., Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 39

2) Dasselbst S. 40

arbeitenden Menschen zum einen und Anpassung des Menschen an "die sachlichen Erfordernisse der Arbeit" zum anderen¹⁾. Dabei kommt Lohmann auch auf die nationalsozialistischen Einrichtungen, wie den "Vertrauensrat", die "Betriebszellenorganisation", die "Betriebsordnung" und die "Entwicklung eines sozialen Ehrenstrafrechtes", das mithelfen soll, "das Arbeitsverhältnis zu einem Treueverhältnis umzuformen"²⁾, zu sprechen. Lohmann beurteilt allerdings alle diese Maßnahmen mit Zurückhaltung: "Die Zeit wird erweisen, in welchem Maße die Zusammenordnung aller sozialen Vorgänge im Unternehmen schon durch die rechte Organisation und das Zusammenspiel aller Träger sozialen Wirkens gesichert werden kann". Würde das gelingen, so wäre allerdings seiner Ansicht nach die Aufgabe, die zu lösen dem 19. Jahrhundert nicht gelang, erfüllt: "der sozialen Frage ihren Stachel zu entziehen"³⁾.

d) Rückblick

Wir konnten uns bei der Wiedergabe der zuletzt behandelten weitergreifenden Aspekte des Themas Arbeit relativ kurz fassen; viele der Gedanken waren in anderem Zusammenhang schon angeklungen.

Worauf es uns ankam, war, zu zeigen, daß die nationalsozialistischen Vorstellungen von einer Neuordnung der Arbeitswelt und der Aufhebung der Klassegegensätze sowie die tatsächlich erfolgte Regelung durch das AOG auch im betriebswirtschaftlichen Raum ihren Niederschlag fanden. Daß die gegensätzlichen Interessen nicht t a t s ä c h l i c h befriedet, sondern durch diktatorische Maßnahmen zum Schweigen gebracht worden waren

1) Lohmann, M., Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 41

2) Daselbst S. 47

3) Daselbst S. 48

und daß die wirklichen Motive für alles Reden von einer neuen Ordnung der Arbeit, ja der ganze Wirbel um die Arbeit an sich, nicht in der Hochachtung vor der Arbeit, sondern letztlich weitgehend in den politischen Notwendigkeiten zu suchen waren, störte dabei wenig.

Obwohl also- zumindest aus der heutigen Sicht - feststeht, dass die letzten Beweggründe für das Hochspielen des Faktors Arbeit während der nationalsozialistischen Herrschaft im Politischen lagen, und obwohl sich des weiteren gezeigt hat, daß die diesbezüglichen Ausführungen nur selten verdient hätten, von wissenschaftlicher Seite aus ernst genommen zu werden, sind sie dennoch in ihrer Gesamtheit auf die Literatur des Faches nicht ohne Einfluß geblieben.

Die Einstellung der beiden Hauptrichtungen des Faches gegenüber diesen neuen Akzenten unterschieden sich dabei vom Grundsätzlichen her.

Die Privatwirtschaftslehre mußte wiederum zwangsläufig auch hier in einen Konflikt geraten. Zwar anerkannte auch sie selbstverständlich die Tatsache, daß das Kapital aus Arbeit entsteht - es war für sie eine "alte Weisheit" (Linhardt). Doch es war die Grundlage und der Ansatz der Privatwirtschaftslehre, mit dem sie sich nun unbeliebt machte, nämlich, "daß das Kapital das Zentralproblem unserer Disziplin ist", wie es Linhardt formulierte¹⁾. Freilich eine Vertretung dieses Standpunktes war schlecht möglich. Die A r b e i t sollte ja nunmehr auch im Fach die beherrschende Stellung einnehmen.

Der Faktor wurde denn auch, wie sich gezeigt hat, von einem anderen Teil der Lehre entweder überhaupt erst zum Thema erhoben oder in einer neuen Weise berücksichtigt. Dieser Teil der Lehre gehörte weitgehend der normativen Richtung an. Dabei haben sichentsprechend der offiziellen Doktrin die folgenden Schwerpunkte abgezeichnet:

Im Denken in Kapital und Arbeit, das beibehalten wurde, verlagerten sich tatsächlich die Schwerpunkte. Eine gegen das Kapital gerichtete Tendenz machte sich breit und die Aufwertung der Arbeit wurde nachvollzogen, ja teils begrüßt: "Endlich hat sich auch heute allgemein die Erkenntnis durch-

1) Linhardt, H., Neue Tendenzen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Angriff und Abwehr ..., aaO., S. 203

gesetzt, daß es nicht Vermögen und Kapital sind, die die Wirtschaft zu ihrem Erfolg bringen, sondern Kopf- und Handarbeit des Menschen", so formulierte es le Coutre¹⁾. Der Arbeit wurde als der Grundlage allen Wirtschaftens, ein neuer Sinn beigelegt; sie war nun Dienst am Volksganzen. Nachdrücklich betonte man, daß Arbeit Kapital schaffe und nicht umgekehrt. Auch vom Boden des Faches aus wandte man sich gegen die angebliche Abhängigkeit der Arbeit vom Kapital und die "Eigengesetzlichkeit" der Wirtschaft als Folgen der liberalistischen Wirtschaftsauffassung. Die Vorstellung von der Arbeit als einer Ware, die ihren Markt habe, wurde nun auch von Betriebswirtschaftlern ausdrücklich verworfen.

Der Arbeitsmythos des Nationalsozialismus hinterließ also durchaus seine Spuren in der Betriebswirtschaftslehre. Das konnte in der Folge dazu führen, daß da und dort von einer Anpassung des Rechnungswesens an die neue Ausrichtung des Faches die Rede war; bei Thoms wurde daraus sogar die "Arbeitsrechnung". Die neuen Betonungen waren aber auch vereinzelt der Anstoß zu einem sachlichen Beitrag auf bisher unbearbeitetem oder weniger bearbeitetem Gebiet.

1) Le Coutre, W., Die Aufgaben des Rechnungswesens, in: Der praktische Betriebswirt, 1938, S. 765

2. Die Vorstellungen von der Führung der Betriebe

a) Das Führerprinzip im Nationalsozialismus

Das Führerprinzip ist keine Erfindung des Nationalsozialismus - Verhaltensforscher meinen es sogar bereits im Tierreich entdecken zu können. Wohl aber hat das Führerprinzip im Nationalsozialismus eine ganz spezifische Ausprägung erfahren.

Die Strukturen und Merkmale der Herrschaft Hitlers über seine unmittelbar Untergebenen sollten der Modellfall der Ausübung von Macht in einem ganzen Staate auf allen Ebenen, in allen Bereichen sein - auch in der Wirtschaft, auch im Bereich der Wissenschaft.

Es stellt sich daher die Frage, welcher Art denn diese auf uneingeschränkter Macht beruhende Führung war. - Darüber ist in den Jahren seit 1945 manches geschrieben worden. Einige scheinen sich die Autoren darin zu sein, daß die Herrschaft von Männern wie Mussolini, Stalin und Hitler schwerlich zu vergleichen ist mit anderen, früheren Formen autoritärer Herrschaft. So läßt sich bezeichnenderweise Hitler auch nicht in die von Max Weber aufgestellten Führer-Kategorien einordnen; Hitler ist unseres Erachtens nicht, wie einige Autoren meinen, unter den Begriff des "charismatischen" Führers zu subsumieren, gleich Mose, Jesus und Mohammed. Wohl aber hat er Wesentliches mit diesen gemeinsam: Zweifellos brachte auch Hitler dem deutschen Volk so etwas wie eine Religion¹⁾, und ein Titel aus jener Zeit wie der: "Das Wesen des Nationalsozialismus ist Glaube", ist kennzeichnend. Festgestellt werden kann aber mit Friedrich²⁾, daß der "totalitäre Führer", wie Hitler es war, "eine uneingeschränkte Macht besitzt als alle bisherigen Führertypen".

1) Paul Tillich führte den Begriff der "Quasireligion" ein; er kennzeichnete damit auch den Nationalsozialismus.

2) Friedrich, C.J., Totalitäre Diktatur, Stuttgart 1957, S. 63

"Die Berufung kommt dem Führer daraus, daß er Volk in sich trägt und in sich gestaltet. Das Volk kommt zu seinem Führer dadurch, daß es sein Heil, seine Macht, seine Berufung im Führer aus sich gebiert. Durch den Führer gestaltet sich Volk selbst, gebiert es sich, steuert es sich, formt es sich seine Gestalt, seine Geschichte und sein Schicksal."

Ernst Kriek¹⁾

Die Propagierung des Führergedankens ging von der viel zitierten Einheit des Denkens und Fühlens aller Deutschen aus, die wiederum ein Ausdruck der in allen lebenden "Rassenseele" sei. Da diese Einheit angeblich darin bestand, daß alle Volksgenossen *n a t i o n a l s o z i a l i s t i s c h* dachten und fühlten, und da Hitler der Schöpfer des Nationalsozialismus war, verkörperte sich damit in seiner Person das Denken und Fühlen aller Deutschen, der "Volkswille". Von dieser Identifizierung legt das obige Zitat ein Zeugnis ab. Daraus wurde dann der alleinige Führungsanspruch Hitlers und der NSDAP abgeleitet. So konstruierte man die Einheit oder "Homogenität von Volk, Staat und Führung"²⁾; auf dieser Fiktion baute sich - auf einen kurzen Nenner gebracht - die kultische Überhöhung des Führers auf.

Interessant war, daß auch dieser totale Staat, indem er den Führer zum "Vollstrecker des Volkwillens" deklarierte, in seiner scheinbaren Rechtfertigung sich auf das Prinzip der Volkssouveränität berief. Das Kernstück der Argumentation lag darin, daß man sich auf den "lebendigen Volkswillen" berief und damit die Schmähung, eine aufgezwungene Diktatur zu sein, glaubte von sich weisen zu können. Im selben Atemzug war es jenen Agitatoren dadurch möglich, den angeblichen Formalismus einer "blutleeren", parlamentarischen Demokratie zu verwerfen und doch gleichzeitig "eine ganz neue Form nationaler Demokratie"³⁾ zu verkünden.

1) Kriek, E., Weltanschauliche Entscheidung, aaO., S. 23

2) So z.B. Dietrich, O., Der Nationalsozialismus als ..., aaO., S. 7

3) Dasselbst S. 6

Auf eine breite Darstellung des Führerprinzips im allgemeinen muß im Rahmen dieser Arbeit verzichtet werden; darüber existiert reichlich Literatur. Einer besonderen Unterstreichung bedürftig scheinen uns in diesem Rahmen nur folgende Kennzeichen:

(1) Das Führerprinzip war gestützt auf den darwinistischen Gedanken der Auslese, auf die Vorstellung, daß sich der jeweils Stärkste und damit Beste als Führer durchsetze; "mechanische" Mehrheitsentscheidungen stehen nach Hitler dem Wirksamwerden dieses "aristokratischen Prinzips" nur im Wege. "Eine Weltanschauung, die sich bestrebt, unter Ablehnung des demokratischen Massengedankens, dem besten Volk, also den höchsten Menschen, diese Erde zu geben, muß logischerweise auch innerhalb dieses Volkes wieder dem gleichen aristokratischen Prinzip gehorchen und den besten Köpfen die Führung und den höchsten Einfluß im betreffenden Volke sichern. Damit baut sie nicht auf dem Gedanken der Majorität, sondern auf dem der Persönlichkeit auf"¹⁾.

(2) Zum Zweiten scheint uns am Führerprinzip des Dritten Reiches hervorhebenswert, daß der Führer kraft seiner "Persönlichkeit" die Verantwortung stets nur allein trägt - "die Verantwortung kann und darf immer nur ein Träger besitzen und mithin auch nur dieser allein die Autorität und das Recht des Befehls"²⁾ - ferner, daß der Führer nach unten keine Rechenschaft, dagegen nach oben strengen Gehorsam schuldig ist. Hitler faßt diesen allgemeingültigen Grundsatz seines Staates etwas gefälliger: "Autorität jedes Führers nach unten und Verantwortlichkeit nach oben"³⁾.

Übertragen auf den nationalsozialistischen Staatsaufbau in allen seinen Bereichen bedeutet das - so Erdmann⁴⁾ - daß "alle Funktionen und Verantwortlichkeiten von oben her bestimmt werden".

Immer wieder schafft Hitler in "Mein Kampf" seinem Unmut über den

1) Hitler, A., Mein Kampf, aaO., S. 493 - daselbst alles in Sperrdruck

2) Daselbst S. 501

3) Ebenda

4) Erdmann, K.D., § 42 Der Führerstaat, in: Gebhardt, B., Handbuch Bd. VI, aaO., S. 195

"demokratischen Unsinn" und die "Abhängigkeit" von Mehrheiten Luft. Die Majorität ist seiner Ansicht nach "nicht nur immer eine Vertreterin der Dummheit, sondern auch der Feigheit". "Strauchdiebe", "Jämmerlinge" und "Feiglinge" nennt Hitler die, die "zu jeder Ver-
richtung sich die Zustimmung der Mehrheit erbettel(n)", um "damit jederzeit die Verantwortung abladen zu können" und die nicht bereit sind ihren Kopf "für die Durchführung einer rücksichtslosen Entscheidung einzusetzen"¹⁾.

Hitler stellt darum mit aller wünschenswerten Klarheit fest: Der völkische Staat kenne "keinen Vertretungskörper, der etwas durch Mehrheit beschließt, sondern nur Beratungskörper". "Es gibt keine Majoritätsentscheidungen, sondern nur verantwortliche Personen ... Jedem Manne stehen wohl Berater zur Seite, allein die Entscheidung trifft ein Mann"²⁾.

Nach Hitlers Auffassung wird "dieser Grundsatz unbedingter Verbindung von absoluter Verantwortlichkeit mit absoluter Autorität ... allmählich eine Führerauslese heranzüchten"³⁾.

Dieses von Hitler für allgemein gültig geforderte Führerprinzip war eine der tragenden Säulen des völkischen Staates. Friedrich schreibt über die praktische Seite dieses Prinzips⁴⁾: "Im Namen des Führerprinzips (wurden) die Leiter aller Organisationen von Staat und Partei bestimmt ..., um dann ihrerseits als Unterführer genau so unbeschränkte Macht auszuüben, wie sie für den Staatsapparat und insbesondere für den Führer selbst in Anspruch genommen wurde." Die sogenannte "Gleichschaltung" war, wie Friedrich ausführt, "im Grunde nichts anderes" als eine "Bürokratisierung" und das heißt eine Beherrschung aller Organisationen mit Hilfe des Führerprinzips. Mittels des Führerprinzips, als eines durchgängigen und nahezu lückenlosen Befehls-

1) Hitler, A., Mein Kampf, aaO., S. 89

2) Daselbst S. 501

3) Daselbst S. 502

4) Friedrich, C.J., Totalitäre Diktatur, aaO., S. 161

weges von oben nach unten auf allen Gebieten, wurde der totale Staat regiert; wieder anders ausgedrückt: Die totalitäre Herrschaft des Dritten Reiches hatte das Führerprinzip zur tragenden Stütze. - Die kulturelle Überhöhung aller Führerschaft und die Konsequenz mit der diese Leitidee in allen Bereichen und auf allen Ebenen durchgezogen wurde, machten sie aber auch zu einem Charakteristikum des Nationalsozialismus.

b) Die gewandelte Gestalt des Unternehmers in der Lehre

Die Durchsetzung des Führerprinzips machte selbstverständlich vor den Toren der Unternehmungen nicht halt. Im Gegenteil! Gerade auch der Betrieb sollte Anwendungsgebiet sein: "Die Übertragung des Führergedankens in den Betrieb und in das Arbeitsrecht überhaupt" war nicht ohne Grund gleich in der Einleitung des Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit als einer der drei "großen Grundgedanken", die dieses Gesetz beherrschten, herausgehoben worden¹⁾.

Die Gestalt des Unternehmers war wohl, neben dem politischen Führer, das am meisten herangezogene Beispiel für Führerschaft im Stile des Nationalsozialismus. Auch und vor allem auf dem Gebiete der Wirtschaft sollte bewiesen werden, daß das vom Nationalsozialismus vertretene Führerprinzip allgemein gültig war und überall, wo es zum Tragen kam, die Entfaltung der wahren Persönlichkeiten angeblich ermöglichte. - Das war sozusagen der ideologische Überbau.

Praktisch ging es ganz einfach darum, die Wirtschaft mit Hilfe des Führerprinzips in ein für die politische Führung "jederzeit bereitcs Instrument" zu verwandeln, "um den aus den Grundsätzen politischer Willensbildung fließenden Wirtschaftswillen schnellstens bis zum Einzelbetrieb gelangen zu lassen"²⁾. Das Führerprinzip war darum für das Drit-

1) Dietz, R., aaO., S. 3

2) Bräuer, K., Die Deutsche Wirtschaft ..., aaO., S. 83

te Reich - unbeachtet seines ideologischen Überbaues - schlicht gesagt, auch eine wirtschaftspolitische Notwendigkeit, ein Machtmittel. Bräuer beispielsweise gesteht das auch ganz offen ein, wenn er schreibt¹⁾:

"Die Einschaltung des Führerprinzips in die deutsche Wirtschaft ist die Vorbedingung für eine zielbewußte Wirtschaftslenkung im Rahmen der politischen Führung."

Und noch etwas ist zu beachten, wenn von der Gestalt des Unternehmers im Dritten Reich die Rede sein soll: Das Bild, das die Ideologie von ihm entwarf, war nicht die Wirklichkeit. - Wie bei vielen neuen Entwicklungen unter dem Nationalsozialismus, muß auch hier unterschieden werden zwischen den tatsächlichen Verhältnissen einerseits und ihrer Darstellung in der Propaganda andererseits. Auf unser Thema übertragen, war es die Welt des Unternehmers, wie sie tatsächlich aussah, die nicht verwechselt werden durfte mit dem Bild, das man von ihr entwarf - wie sie sein sollte. Diese zwei auseinander zu haltenden 'Ebenen', wie wir sie einmal nennen wollen, spiegelten sich auch in der literarischen Darstellung des Unternehmers wider. - Ganz grob könnte man daher das betreffende Schrifttum jener Zeit unter dem Gesichtspunkt ordnen, welche 'Ebene' darin überwiegend angesprochen wurde; je nach Autor trugen die Ausführungen mehr normativen Charakter oder war mehr vom Faktischen die Rede.

Die Betriebswirtschaftslehre insgesamt war ja, was diesen Punkt anlangt, schon immer gespalten, und Schönflug hat, darauf abzielend seine zwei "Hauptströmungen", die "empirisch-realistische" und die "ethisch-normative" herausgestellt. Auch beim Thema "Unternehmer im Dritten Reich" zeichneten sich häufig jene zwei "Strömungen" ab, war die Rede entweder mehr "realistisch" oder mehr "normativ".

Man wirdvielleicht einwenden, war denn bei "realistischer" Sicht überhaupt ein Wandel beim Unternehmer im Dritten Reich zu verzeichnen, war denn nicht in Wahrheit alles 'beim Alten' (Unternehmer) geblieben und nur in der Propaganda ein idealisiertes Bild von ihm entworfen

1) Bräuer, K., Die Deutsche Wirtschaft ..., aaO., S. 83

worden? - Nun, es lag in der Tat ein Wandel auf beiden Ebenen vor. Gewiß, der Wandel, den das Bild vom Unternehmer erfahren hatte, war ins Auge stechender und radikaler, aber auch die Wirklichkeit des Unternehmers hatte sich durch mancherlei wirtschaftspolitische Maßnahmen verändert. Die Autoren beider Richtungen - wenn man für einen Augenblick von dieser vereinfachenden Einteilung ausgehen will - konnten von einem Wandel berichten.

aa) Die veränderte Welt des Unternehmers

Es ist beispielsweise WINDSCHUH durchaus zuzustimmen, wenn er über die veränderten Fakten schreibt¹⁾: "Die Welt des Unternehmers hat sich zwischen 1933 und 1938 (Erscheinungsjahr des Artikels, d. Verf.) stark gewandelt. Über drei wirtschaftspolitische Etappen hinweg, die teils aufeinander folgten, teils sich gegenseitig durchdrangen, erfolgte die nationalsozialistische Umformung der Wirtschaftspolitik und die Neuausrichtung der deutschen Privatwirtschaft. Es sind dies: Arbeitsbeschaffung, Aufrüstung, Vierjahresplan. Der Unternehmer steht heute auf anderem Fundament. Seine Arbeitsmethode hat sich verändert. Seine Risiken und typischen Berufssorgen sind andere geworden, wie sich auch seine Aufgaben gewandelt haben". - Mit diesen knappen Worten sind tatsächlich die wesentlichen Veränderungen in der "Welt des Unternehmers" angesprochen.

Die Aufgaben, die der Unternehmer zu erfüllen hat, haben sich in ihrem Schwerpunkt verlagert. Nicht mehr das freie Kräftespiel auf den Märkten ist für seine Entscheidungen ausschlaggebend, seine Aufgaben werden nicht mehr von den Bedürfnissen und Chancen des Marktes gestellt. Der Staatsauftrag ist nunmehr der große Regulator der Wirtschaft, durch ihn werden die Ziele gesetzt und die Befehle erteilt, er ist die "Leitschnur

1) Windschuh, F., Der gelenkte Unternehmer, in: Der praktische Betriebswirt 1938, S. 546

für die Disposition des Unternehmers"¹⁾.

Anders ausgedrückt - und diese Feststellung trifft FISCHER - durch die staatliche Wirtschaftssteuerung sind dem Unternehmer Aufgaben abgenommen; Fischer erwähnt namentlich die "Kapitaldisposition" des Unternehmers, die nunmehr entscheidend eingegrenzt sei. Auch hat sich sein "marktmäßiges Risiko" verringert. "So hat die nationalsozialistische Wirtschaftssteuerung", schreibt Fischer²⁾, "die Aufgaben des Unternehmers nicht beseitigt, aber in ihrem Ausmaße und in ihrer Tragweite eingeschränkt. Denn viele Aufgaben des früheren liberalen Unternehmers hat heute der Staat selbst mit seiner Wirtschaftspolitik übernommen". Damit bleibt nach Fischers Auffassung der "Typ des Unternehmers" durchaus erhalten, nur ist "seine übergroße Bedeutung... auf ein entsprechendes Maß zurückgeschraubt worden"³⁾.

An anderer Stelle spricht Fischer⁴⁾ von einer Verlagerung der Unternehmerinitiative auf das Gebiet des betrieblichen Rechnungswesens. Die LSÖ-Rechnung in der rechten Weise auf die Betriebserfordernisse anzupassen, um damit die "wirtschaftliche Vervollkommnung" des Betriebes zu fördern, darin sieht Fischer eines der großen Anwendungsgebiete unternehmerischer Initiative und sich dort "restlos" auszukennen, mache den "echten Betriebsführer" im neu verstandenen Sinn aus⁵⁾.

Von den neuen Vorstellungen über das innerbetriebliche Wirken des Unternehmers wird noch zu reden sein.

Die unternehmerische Tätigkeit mußte sich also auf diese Weise zwangsläufig aus ihrem eigentlichen, ureigensten Betätigungsfeld des, sagen wir

1) Windschuh, F., Der gelenkte Unternehmer, in: Der praktische Betriebswirt 1938, S. 546

2) Fischer, G., Die betriebliche Leistungsrechnung, aaO., S. 52

3) Dasselbst S. 51

4) Derselbe, LSÖ Kosten und Preis, Leipzig 1941, S. 105

5) Dasselbst S. 107/108

einmal, Erwerbsmäßigen, zurückziehen auf die Gebiete mehr verwaltender Tätigkeit.

Von dieser **s a c h l i c h e n** Verlagerung in der Arbeit des Unternehmers, die unabhängig von dem ideologiebeladenen **B i l d** von ihm, festzustellen war, redet auch **GUTENBERG**, der seiner Betrachtungsweise nach jenen "Realisten" (in dem oben umrissenen Sinne) zuzurechnen wäre. "Aus fast allen Kreisen der Wirtschaft", so schreibt er¹⁾, "wird immer wieder darauf aufmerksam gemacht, daß sich in ganz außergewöhnlichem Maße das Schwergewicht der unternehmerischen Tätigkeit vom Kommerziell-Aquisitorischen in den Bereich des Verwaltungsmäßig-Organisatorischen verlagert habe. Der Einengung des unternehmerischen Betätigungsspielraumes stehe eine Überdimensionierung des wirtschaftsbürokratischen Apparates gegenüber. Diese Verlagerung innerhalb des unternehmerischen Betätigungsfeldes ist nicht zu bestreiten". Gutenberg sieht allerdings hinter dieser Verlagerung einen tiefer gehenden Wandel, den er als das "eigentliche Charakteristikum" der veränderten wirtschaftlichen Situation schlechthin herausstellt: "Viel wichtiger ist die Tatsache, daß sich die obersten Wertmaßstäbe und Zielrichtungen der unternehmerischen Betätigung grundlegend gewandelt haben"²⁾.

Mit den veränderten "Wertmaßstäben und Zielrichtungen" meint Gutenberg die bereits früher erwähnte Tatsache des "volkswirtschaftlich-staatspolitischen Auftrags", der der Wirtschaft generell erteilt ist und der damit jeden "verantwortlichen Leiter" eines Unternehmens bindet. Durch die Existenz dieses Auftrags verändert sich nach Gutenberg bekanntlich das Wesen der Unternehmung, wird ihr "bisherige(s) privatwirtschaftlich-kapitalistisches Fundament abgetragen und durch ein neues ersetzt" - er spricht geradezu von einem "neuen Unternehmen".

Darüber hinaus wandelt sich damit aber auch nach Gutenbergs Auffassung

1) Gutenberg, E., Grundsätzliches zum Problem ..., aaO., S. 307

2) Ebenda

der Charakter unternehmerischer Betätigung¹⁾. "Dieses neue Unternehmen fordert notwendigerweise aus seiner neuen Substanz heraus neue Kriterien für den unternehmerischen Einsatz"²⁾. Wenn nämlich, so folgert Gutenberg weiter, die "volkswirtschaftliche Auftragserfüllung" nunmehr der oberste Leitsatz der Unternehmung ist und ihr Wert sich geradezu danach bemißt, inwieweit sie mit ihrer Leistungserstellung den staatspolitischen Zielen und Forderungen gerecht wird, "dann ist die unternehmerische Leistung die beste, die diese Aufgabe am vollkommensten löst". Über die Kriterien eines entsprechenden unternehmerischen Einsatzes führt Gutenberg demzufolge aus: "Kühnheit des Planens, Nüchternheit des kalkulatorischen Denkens und Organ für das im gegebenen Augenblick staatspolitisch Gewollte sind die künftigen Voraussetzungen großen Unternehmertums"³⁾.

Über diese "künftigen Voraussetzungen" geht Gutenberg jedoch nicht hinaus. Er bleibt bei seinen Ausführungen über das Unternehmertum im Dritten Reich bei den Fakten und ihrer Interpretation stehen. Einem diese Wirklichkeit verklärenden ideologiebelasteten Bild vom Unternehmer gibt Gutenberg keinen Raum.

Unter der Überschrift "Wirtschaftssteuerung und Unternehmerinitiative" setzt sich HASENACK mit der neuen Situation auseinander⁴⁾.

Dabei ist allerdings bei Hasenack die Blickrichtung umgekehrt; bei seiner Untersuchung überwiegt die Fragestellung: Wie wirkt sich die Steuerung der Wirtschaft auf die Gesamtwirtschaft aus, führt

1) Der Wandel in der Auffassung über "Sinn und Funktion" unternehmerischer Tätigkeit äußert sich nach Gutenberg "besonders deutlich" bei der Frage der Preisstellung. Hier steht das Prinzip "liberalistischer Preispolitik" mit dem Ziel "größtmöglichen Gewinns" dem Prinzip "angemessener Gewinnerzielung" in der "verpflichteten Wirtschaft" gegenüber; Gutenberg erörtert diese Fragen sehr eingehend.

2) Gutenberg, E., Grundsätzliches zum Problem ..., aaO., S. 308

3) Ebenda

4) Hasenack, W., Wirtschaftssteuerung und Unternehmerinitiative, in: Die Betriebswirtschaft 1938, Heft 7/8, S. 145 ff und S. 218 ff

sie zu einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit, kann Kapitalfehlleitung eher vermieden werden, bringt uns die "Wirtschaftssteuerung" "dem bestmöglichen Wirtschaftszustand" näher?¹⁾ - Die Antwort ist für Hasenack klar: "Arbeiten auf lange Sicht", "größere Wirtschaftlichkeit" und "die Verfolgung auch außerökonomischer und übermaterieller Ziele" sind Vorzüge dieser Wirtschaftsverfassung, die sich "auf den ersten Blick" ergeben²⁾.

- "Das Verhältnis zwischen den volkspolitisch und volkswirtschaftlich als positiv und den als negativ zu wertenden Auswirkungen von Unternehmerinitiative ist bei zentraler Führung günstiger als bei 'freier Wirtschaft'". Hasenack schickt allerdings voraus, daß solche "Behauptungen" vorläufig "nur den Wert von Vermutungen oder auch den Rang eines Glaubensbekenntnisses" haben können³⁾.

Damit geht Hasenack eingeständenermaßen eindeutig über die "realistische" Feststellung dessen, was ist, hinaus; er redet seiner Grundkonzeption entsprechend, normativ.

Auch wir wollen uns schwerpunktmäßig nun mehr dem zuwenden, was - über die tatsächlichen Veränderungen in der Welt des Unternehmers hinaus - am B i l d vom Unternehmer damals sich in der Lehre gewandelt hat.

bb) Das Bild des verpflichteten Unternehmers

Wir hatten einleitend davon gesprochen, daß im betriebswirtschaftlichen Schrifttum nicht nur die neuen Fakten gewürdigt wurden, sondern auch jenes vom Nationalsozialismus geprägte B i l d vom Unternehmer Eingang gefunden hatte. Die Stellen in der Literatur des Faches an

1) Hasenack, W., Wirtschaftssteuerung und Unternehmerinitiative, in: Die Betriebswirtschaft 1938, Heft 7/8, S. 148

2) Dasselbst S. 145

3) Dasselbst S. 151

denen Elemente des nationalsozialistisch-idealisierten Führers zum Tragen kamen, waren - soweit die Literatur sich überhaupt mit der Gestalt des Unternehmers befaßte - recht zahlreich. Daß solche Ausführungen stets normativen Charakter trugen, versteht sich von selbst, denn der Führertyp, an dem man sich orientierte, war ja eine von der Propaganda aufgebaute Idealgestalt.

Es soll nun aber keineswegs bei jedem der noch zu nennenden Autoren geprüft werden, in welchem Maße er sich an die neue Wirklichkeit des Unternehmers hielt, bzw. ihm mehr ein diese Wirklichkeit transzendierendes Bild vom Unternehmer vor Augen stand, das für den Autor normativen Charakter trug.

Ausdrücklich angeführt sei nur ein Betriebswirtschaftler, bei dem das normative Denken - auch in der Frage nach dem Unternehmer - recht deutlich in Erscheinung tritt; wir meinen SANDIG.

Von seinem "Standpunkt der Betriebsgemeinschaft" war an früherer Stelle die Rede (Vgl. S. 116 ff/160). Sandig geht nun auch der Frage nach, was die Einnahme dieses Standpunktes für den Unternehmer bedeutet, ob beispielsweise die Unternehmerinitiative als Folge der "Neuorientierung" als zurückgedrängt betrachtet werden müsse¹⁾.

Sandig verneint das völlig. Gerade Unternehmerinitiative sei erforderlich, um die Betriebsgemeinschaft "zur kräftigsten Leistungsfähigkeit" zu entwickeln. Allerdings dürfe - und hier bricht Sandigs, von normativem Denken geprägtes Unternehmerbild durch - diese Unternehmerinitiative nicht mit "egoistischem Erwerbsstreben" verwechselt werden. Sandig übersieht dabei nicht den Interessenkonflikt, der dem Unternehmer daraus erwächst, daß er einmal "Kapitalgeber und Risikoträger" und zum anderen "Glied der Gemeinschaft" ist. Diesen "Konflikt der Pflichten" müsse der Unternehmer "im Gewissen entscheiden". "Entscheidungen, die das Gliedschaftsverhältnis mißachten, zerstören die Betriebsgemeinschaft.

1) Sandig, C., Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem, aaO., S. 14

Deshalb darf der Kapitalverwertungsstandpunkt die Unternehmerarbeit nicht beherrschen"¹⁾.

Doch Sandigs Überlegungen enden auch in diesem Falle nicht beim Betrieb; auch bei der unternehmerischen Tätigkeit sieht er selbstredend deren gesamtwirtschaftliche Tragweite. Durch die "Einspannung" in den Rahmen einer Betriebsgemeinschaft werde die "vorwärtstreibende Unternehmerinitiative ... erst zu einer das Volksganze fördernden Kraft". Leidenschaftlich wendet sich Sandig dagegen, die Unternehmer mit "Geldscharrern und Ausputzern" gleichzusetzen; der Unternehmer diene höheren Werten! "Wer zum Unternehmer geboren ist, erfüllt mit seiner Tätigkeit eine Sendung, eine Berufung ... Die deutsche Wirtschaft braucht Führer, die in ihrem unternehmerischen Handeln den Grundsatz 'Gemeinnutz vor Eigennutz' verwirklichen und nicht nur im Munde führen"²⁾.

Der Unternehmer ist demnach für Sandig eine sendungserfüllte Gestalt, die Verantwortung trägt, nicht allein für den Betrieb, sondern auch für das Volksganze.

Das Moment der Verantwortung war ja die eine Komponente des eingangs erwähnten Prinzips der Persönlichkeit, das der Nationalsozialismus verfolgte. Ganz allgemein kann man denn auch die Verantwortung gegenüber der Betriebsgemeinschaft und dem Volksganzen, die Verpflichtung, übergeordnete Interessen wahrzunehmen, als Momente herausstellen, die das offizielle Bild des Betriebsführers und Unternehmers sehr wesentlich prägten und die demzufolge mehr oder minder auch von den Betriebswirtschaftlern aufgegriffen wurden. - Von diesem Bild soll in den folgenden Ausführungen noch einiges deutlicher hervortreten.

1) Sandig, C., Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem, aaO., S. 14

2) Derselbe, Der Untersuchungsstandpunkt der Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 134

Um das parteioffizielle Bild vom Betriebsführer voranzustellen, sei ein Abschnitt aus F E D E R s Programmschrift zitiert, wo er vom wahren Unternehmer im Sinne des Nationalsozialismus handelt¹⁾: "Ein solcher muß schon eine sittliche Persönlichkeit sein, wenigstens im volkswirtschaftlichen Sinn. Seine Aufgabe ist zunächst, die wirklichen wirtschaftlichen Bedürfnisse des Volkes zu erkennen ... dann muß er die besten und billigsten Herstellungsverfahren ergründen, muß mit den Preisen an die unterste Grenze gehen... muß seine Arbeiter gut entlohnen, um auch in ihnen kaufkräftige Abnehmer der volkswirtschaftlichen Erzeugnisse zu haben, muß stets bedacht sein auf Neuerungen und Verbesserungen ... dient er also im besten und höchsten Sinne der 'Bedarfsdeckung', so kommt der Gewinn ganz von selbst."

Stellt man diesem Bild vom Unternehmer mit seinen Verpflichtungen das an die Seite, das etwa²⁾ L E C O U T R E vor Augen hat, so ergibt sich eine recht auffallende Übereinstimmung:

"In der unternehmungsweise organisierten Volkswirtschaft obliegt es den Unternehmern, den Bedarf des Volkes, wie er in der Nachfrage auf dem Markte in die Erscheinung tritt, auf eigenes Risiko zu decken... Eine Unternehmung hat logischerweise nur soweit und so lange Existenzberechtigung, als sie ihre volkswirtschaftliche Aufgabe erfüllt und nur in dem Maße, wie diese Aufgabe erfüllt wird, hat der Unternehmer Anspruch auf Gewinn. Die Unternehmertätigkeit ist eine volkswirtschaftliche Funktion."

Hinzu tritt im neuen Staat nach le Coutre ebenfalls die Forderung an den Unternehmer, "daß er mit besonderer Sorgfalt bemüht bleibt, seiner Gefolgschaft ständige Arbeitsmöglichkeit mit ständig ausreichendem Einkommen zu geben"³⁾.

1) Feder, G., Das Programm der NSDAP ..., aaO., S. 44/45

2) LeCoutre, W., Die Aufgaben des Rechnungswesens, in: Der praktische Betriebswirt 1938, S. 764

3) Daselbst S. 765

Nur aus der "pflichtgemäßen Erfüllung" dieser Unternehmerfunktionen dürfe nunmehr der Gewinn entstehen. Mit dieser Auffassung hebe man sich nach Le Coutre von der "verflossenen liberalistischen Anschauung" ab¹⁾.

Le Coutre leitet dann aus diesen volkswirtschaftlichen Funktionen des Unternehmers die Aufgaben des Rechnungswesens und dessen "inhaltliche Gestaltung" ab. Es hat dem Unternehmer demzufolge Aufschluß zu geben, "1. ob er seinen Betriebsorganismus in sachgemäßer bzw. rationeller Weise aufgebaut hat und in Gang hält, 2. was er damit an praktischer Versorgungsarbeit für die Volkswirtschaft geleistet hat". Für die Bestandsrechnung führen ihn solche Überlegungen im folgenden zu seiner Einteilung in werbendes, Sicherungs-, Sozial-, Verwaltungs-, Überschußvermögen²⁾.

Wesentlich für unseren Zusammenhang ist der Ausgangspunkt für seine Ausführungen über das Rechnungswesen: die "treuhänderische Verpflichtung des Unternehmers"³⁾.

Auch bei HASENACK treten ähnliche Züge zutage. Das "Wohlergehen des Volkes" ist auch bei seinen Erörterungen über die Unternehmerinitiative der oberste Gesichtspunkt. Unter diesem Aspekt betrachtet, begrüßt er, wie bereits gezeigt werden konnte, die gesteuerte Wirtschaft des Dritten Reiches.

"Echte, gute Unternehmerinitiative" und "zentrale Wirtschaftsführung" sind für ihn auf keinen Fall Gegensätze. Seiner Ansicht nach klingen sogar in der nationalsozialistischen Wirtschaftsführung und "in einem von parasitären Entartungen befreiten Unternehmertum" "verwandte Saiten" an; beiden ist "Aktivität" eingeboren⁴⁾.

1) Le Coutre, W., Die Aufgaben des Rechnungswesens, in: Der praktische Betriebswirt 1938, S. 767

2) Ebenda

3) Ebenda

4) Hasenack, W., Wirtschaftssteuerung und Unternehmerinitiative, aaO., S. 150

Hasenack bestreitet zwar nicht, daß die zentrale Wirtschaftsführung eine Einengung der Unternehmerinitiative mit sich bringt, doch kann er darin nur heilsame "Grenzpfähle" sehen, die die Initiative zu einer Konzentration zwingen: "Durch diese Konzentration der Unternehmerinitiative auf die jeweils wichtigsten volkswirtschaftlichen Gebiete wird die Wahrscheinlichkeit des Erfolges gesteigert"¹⁾. Gleichzeitig werde die Gefahr eines Gegeneinander der Aktionen der einzelnen Wirtschaftsglieder ("Konträrinitiative") gebannt: "Zentrale Wirtschaftsführung kann die leicht aufkommenden Tendenzen zu Konträr-Initiative dämpfen und sie sowohl in ihrer gesamt- wie privatwirtschaftlichen Erscheinungsform umbiegen in 'Parallel'- Initiative"²⁾.

Die Gefahr, daß bei einer solchen Wirtschaftsführung der "Steuerungsapparat" überhand nehme, erkannte Hasenack. Doch in diesem Punkt baute er auf die Unternehmer, darauf, daß in ihnen "die Gesinnung der Gemeinschaft und des Arbeitens auch für das Gemeinwohl lebendig ist". Dadurch sei es möglich, den Apparat klein zu halten. Die "sozialethische Haltung des Unternehmertums in der gesteuerten Wirtschaft" unterstellte er³⁾.

Hasenack rundet schließlich seine Erörterungen in echt normativem Geist ab, indem er erklärt, was er unter "wahrer Unternehmerfreiheit" versteht: "Das Recht des Unternehmers, alle seine Kräfte ungehemmt einsetzen zu dürfen für einen erfolgreichen Betrieb, für eine gut geführte Gefolgschaft und für das Wohlergehen des Volkes"⁴⁾.

Bei NICKLISCH braucht auf die normative Haltung nicht mehr besonders hingewiesen zu werden. Für ihn ist die Forderung nach einem dem Ganzen verpflichteten Unternehmertum ganz selbstverständlich.

1) Hasenack, W., Wirtschaftssteuerung und Unternehmerinitiative, aaO., S. 151

2) Daselbst S. 152

3) Daselbst S. 225

4) Daselbst S. 228

In seinem Artikel über "Die Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Staat"¹⁾ fordert Nicklisch - er weiß, daß die Wirklichkeit noch anders aussieht - "eine vollkommene geistige Umstellung". "Sie muß auch das Unternehmertum von innen heraus umbilden: mit einem Geist erfüllen, der nicht so sehr auf den Erwerb als auf die Aufgaben eingestellt ist, die die Wirtschaft als Bedarfsdeckungswirtschaft stellt... Unternehmer mit dem Blick für normative Zusammenhänge und mit ausreichender Kraft der Einordnung brauchen wir."

An anderer Stelle²⁾ präzisiert Nicklisch diese Postulate. Es sei zwar nach wie vor die Aufgabe des Unternehmers "Bedarf aufzuspüren", dessen Befriedigung lohnend ist, die Güter zu seiner Befriedigung bereitzustellen und den Bedarf zu decken. Doch darin dürfe sich eben die unternehmerische Tätigkeit nicht erschöpfen, sofern sie nicht "entartet" sei; daneben müsse sie "noch eine andere Seite haben". "Der Unternehmer muß an all den Einrichtungen teilnehmen und sie wirksam werden lassen, die das Stimmen der Gesamtwirtschaft herbeiführen sollen. Er ist dadurch in seiner Arbeit nicht kleiner, sondern größer, nicht weniger Unternehmer, sondern Unternehmer höheren Grades, ist auf diese Weise erst Unternehmer im vollen Sinne des Worts."

Diese Forderung an den Unternehmer "noch eine andere Seite" zu haben, erhebt indes nicht nur Nicklisch. Dem Sinne nach handelt beispielsweise auch FISCHER von dieser anderen Seite, wenn er auf die zusätzlichen Aufgaben des Unternehmers eingeht. Er spricht bei diesem erweiterten Aufgabenkreis des Unternehmers von einer "Treupflicht zu seiner Gefolgschaft und zur Allgemeinheit". Fischer versteht darunter die Sorge "für das Wohl der Gefolgschaft", eine Sorge, die sich nicht allein auf das rein Materielle, wie richtigen Lohn etc. beschränken dürfe

1) Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Staat, aaO., S. 177

2) Derselbe, Einflüsse aus den Beziehungen zur Gesamtwirtschaft auf das Denkmateriale der Betriebswirte, aaO., S. 269

und die dem Unternehmer "sittliche Pflicht" sein müsse. Ferner spricht Fischer davon, daß der Unternehmer sich "dem Gemeinwohl unterzuordnen (hat)"¹⁾.

Während also Fischer bei den von den Märkten bestimmten Aufgaben des Unternehmers eine deutliche Beschränkung feststellt, sind seiner Auffassung nach dem "Unternehmer der neuen Zeit" in dem Bereich der sittlichen Verpflichtungen neue Aufgaben zugewachsen.

Doch noch einmal zurück zu NICKLISCH ! Er befaßt sich auch sehr eingehend mit dem Unternehmer in seiner Rolle als Führer der Betriebsgemeinschaft. Unter der Überschrift "Das Führerprinzip"²⁾ - ein Thema, das seiner Ansicht nach für die Betriebswirtschaftler "von besonderer Bedeutung" ist - legt Nicklisch seine recht allgemein gehaltenen und zum Teil sehr abstrakten Vorstellungen über das Verhältnis von Führer und Gefolgschaft dar. Er setzt sich mit der mittelbaren (über die "Unterführer") und der unmittelbaren Verbindung des Führers mit den "Gliedern des Ganzen" auseinander. Bei beiden Beziehungen handelt es sich in der Sprache Nicklischs um "echte Mitgliedschaftsbindung". Wesentlich sind ihm dabei die von Vertrauen getragene Einstellung auf der Seite der Gefolgschaft und die Momente der "Pflicht und Verantwortlichkeit" auf der Seite des Führers. Selbstherrliches Unternehmertum, das Führung nicht als Dienst an der Gemeinschaft auffaßt, sondern nach dem Motto 'Die Unternehmung bin ich' herrschen will, verurteilt Nicklisch: "Noch immer gibt es den einen oder anderen Unternehmer, der überzeugt ist, daß er die Unternehmung ist. Für die Betriebsgemeinschaft gibt es in solchem Denken keinen Platz. Aber es gibt andere, die als erste Diener ihrer Unternehmung wirken, mit ihrer Gefolgschaft die Betriebsgemeinschaft bilden und diese führen. Auf

1) Fischer, G., Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 23

2) Nicklisch, H., Das Führerprinzip, in: Die Betriebswirtschaft 1935/2
S. 25

sie gründet sich das Gedeihen der Wirtschaft. Die ersten sind, genau genommen, nur Kostgänger der anderen, weil das wirtschaftliche Leben als Ganzes von diesen erhalten wird"¹⁾.

Nicklisch legt demzufolge auch Wert auf die klare Scheidung zwischen Unternehmerstandpunkt und Betriebsstandpunkt. "Unwissenschaftlich" ist es in seinen Augen, "vom Standpunkt des Unternehmers so zu sprechen, als spräche man vom Standpunkt des Betriebes". Bei Luca Paccioli könne man derlei "Irrtümer" noch nachsehen; bei "Menschen der Gegenwart" jedoch sind sie seines Erachtens "unverzeihlich"²⁾.

Das Bild vom verpflichteten Unternehmer, wie es sich als Folge des nationalsozialistischen Wirkens in der Betriebswirtschaftslehre darstellte, soll hier in seinen wesentlichen Zügen wiedergegeben werden. - Nun kannte auch dieses Thema viele Variationen. Im Unternehmer wurde nicht nur der Führer der Gefolgschaft, der Bedarfsdecker und der Sendungserfüllte gesehen, ihm wurde auch die Rolle des ersten Dieners der Unternehmung, des Offiziers, des Treuhänders und Verwalters zugeordnet.

Vor allem die Parallelen zur politischen Führung wurden sehr gerne ausgezogen. So leitet etwa THEISINGER seinen Artikel über "Die Führung der Unternehmung als organisatorisches Problem"³⁾ mit der Feststellung ein, es sei "eine vordringliche Aufgabe der Wirtschaftswissenschaft" geworden, die "Neugestaltung" der Führung auch auf dem Gebiete der Wirtschaft in Angriff zu nehmen - "nachdem das Führerprinzip im politischen Leben einen so beispiellosen Erfolg errungen hat".

1) Nicklisch, H., Das Führerprinzip, in: Die Betriebswirtschaft 1935/2, S. 26

2) Derselbe, Die geistige Haltung der Betriebswirtschaftler, in: Der praktische Betriebswirt 1934, S. 489

3) Theisinger, K., Die Führung der Unternehmung als organisatorisches Problem, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1933, S. 658; Hervorhebung vom Verfasser.

Auch HASENACK zieht, um die Rolle des Betriebsführers zu veranschaulichen, den Vergleich mit der Politik heran¹⁾; "Genau so wie der politische Führer seinen persönlichen Ehrgeiz der Ehre des Volkes ... unterzuordnen hat, genau so hat der Betriebsführer gegenüber dem ihm anvertrauten Betrieb zu handeln. Treuhänder ist er wie jener, nicht Herrscher." "Die großen Leistungen" werden nach Hasenacks Auffassung auf die Dauer erst dann möglich sein, wenn das was für die politische Führung und Gefolgschaft gilt, auch im wirtschaftlichen Raum verwirklicht sein wird.

Hasenack schneidet zudem in diesem Zusammenhang noch einen anderen Aspekt des nationalsozialistisch geprägten Unternehmertyps an, der bisher nicht anklang: der rassische Aspekt. Hasenack schlägt vor, den Unternehmer in seiner "rassischen Gebundenheit" zu erfassen und ist überzeugt, daß eine Betriebswirtschaftslehre mit solcher Ausrichtung in Deutschland "sehr fruchtbar" werden könnte²⁾.

Dabei steht Hasenack mit seiner Auffassung, der Unternehmer, in seiner Führerrolle, müsse im tiefsten Grunde rassisch erfaßt werden, nicht allein. Er konnte sich in diesem Punkte auf einen so offiziellen Vertreter des Faches, wie den Präsidenten des Betriebswirtschaftertages, Herbert LORENZ, berufen. Für Lorenz war es eine unumstößliche Tatsache, daß Führerschaft ganz allgemein und germanisch-deutsche Art in einem Art Kausalitätsverhältnis zueinander stehen. Das Führen ist, so schreibt er³⁾, "ein ausgesprochen germanisch-deutscher Gedanke, dessen Inhalt im Blute unseres Volkes bedingt ist".

1) Hasenack, W., Aufbau und wirtschaftspolitische Aufgaben ..., aaO., S. 224/225

2) Dasselbst S. 226

3) Lorenz, H., Nationalsozialismus, Wirtschaftsführung, Wirtschaftsgestaltung, in: Der praktische Betriebswirt 1933/8, S. 578

Immer wieder spielen die beiden Hauptkomponenten der nationalsozialistischen Führerideologie, auch im betriebswirtschaftlichen Schrifttum, herein: die "Verantwortlichkeit" und die Autorität.

Bei den letzten Stellungnahmen lag der Nachdruck wieder mehr auf der Komponente der machtvollen Führung. Und es sei daran erinnert, daß der Betriebsführer, wie das MAND betont¹⁾, "gemäß dem Führerprinzip das v o l l e A n o r d n u n g s r e c h t über die Gestaltung des ihm anvertrauten Betriebes hat". Ihm war, wie er schreibt, "eine große Machtfülle von der Staatsführung verliehen worden". Mand räumt ein, daß eine "vielleicht jahre- oder jahrzehntelange politisch-weltanschauliche Erziehungsarbeit" erforderlich sein wird, um d i e Persönlichkeit heranzubilden, die das AOG fordert.

Ein viel betonter Zug des Betriebsführers und Unternehmers war aber gleichzeitig seine d i e n e n d e Rolle. Das klang bereits mehrfach an.

NICKLISCH führt die Gestalt Friedrichs des Großen und dessen bekannte Auffassung von seinem Amt an, um daran die Stellung des Betriebsführers "zum Ganzen" zu erläutern, wie sie nach Nicklischs Meinung sein soll.

Sogar die Vorstellungen Friedrichs des Großen über den Offizier aus dessen "Generalprinzipien des Krieges" werden auf die "wirtschaftspädagogische Gestalt des Unternehmungs- und Betriebsführers" übertragen²⁾. Denn es ist, wie FELD meint, "der Vergleich des Betriebsführers mit dem Offizier in gebotenen Grenzen am Platze"³⁾.

1) Mand, J., Leitgedanken zur Betriebsordnung, aaO., S. 91; Hervorhebung vom Verfasser

2) Feld, F., Die betriebspädagogische Gestalt des Unternehmungsführers, in der Festschrift: Die Führung des Betriebes, aaO., S. 99

3) Ebenda

Damit taucht ein weiteres gern gebrauchtes Bild auf, das die Rolle des Unternehmers in nationalsozialistischer Sicht charakterisieren soll: der Unternehmer als vorbildlicher **S o l d a t**.

Wenn aber von der Welt des Soldaten und von militärischen Vergleichen die Rede ist, dann muß - einfach um seiner damaligen Bedeutung willen - auch **ARNHOLD** nochmals angeführt werden. Für ihn ist ja das "soldatische Beispiel" das **A** und **O** bei der Erklärung betrieblicher Zusammenhänge, und wenn es um das Verhältnis zwischen Führer und Gefolgschaft geht, sind zudem auch bei ihm die "Gesetze germanischen Blutes" eine nicht zu übersehende Größe.

Aus diesen beiden Elementen setzt sich nun bei Arnhold das Führerbild im wesentlichen zusammen¹⁾. Für Arnhold ist in der "Führungseinheit", die der Nationalsozialistische Musterbetrieb darstellt, der "germanische Mensch" dem Betriebsführer in "germanischer Gefolgschaftstreue" verbunden. "Daher wird auf die Dauer", so folgert Arnhold weiter, "nur d e r Betriebsführer bei seiner Gefolgschaft Anerkennung und Achtung finden, der seinem Wesen nach der germanische Führertyp ist. - der Vorbild, Gerechtigkeit und Kraft in sich verkörpert". Ein solcher Betriebsführer wird die besten Kräfte seiner Gefolgschaft "mit mystischen Kräften" auf sich ziehen, und er wird auf diese Weise "zum Kristallisationspunkt dieser höchsten Form der soldatischen Kameradschaft: der Gemeinschaft". Und Arnhold fährt in seiner bilderreichen Sprache mit der Schilderung des Betriebsführers fort: "Er ist dann bald die blanke, harte Schneide eines Keils, während seine Gefolgschaft die Stoßkraft dieses Keiles bildet - er ist die Lanzenspitze, der aber der Schwung des mit ihr verbundenen Schaftes erst die Wirkung verleiht"²⁾.

Die dienende Rolle des verpflichteten Unternehmers, von der wir ausgegangen waren, wechselt bei einzelnen Autoren auch in eine **e r z i e h e**-

1) Vgl. etwa Arnhold, K., Der Betriebsführer und sein Betrieb, aaO., S. 56 ff

2) Daselbst S. 57

r i s c h e Rolle über.

Der Unternehmer wird dann wie bei FELD zur "betriebspädagogischen Gestalt". Diesem so ausgerichteten Unternehmer weist er Wirkungsmöglichkeiten zu, die man wiederum am besten wörtlich wiedergibt: "So hilft der wirtschaftspädagogisch eingestellte Betriebsführer mit, den früheren, der Gesamtentwicklung abträglichen Dualismus von Kultur und Zivilisation zu beseitigen ... und die Synthese aller Kultur-energien, Leistungen und Werte führt erst zur Einheit des deutsch-germanischen Kulturbewußtseins und zur restlosen Abwehr der demokratisch-jüdischen Unwerte in der neueuropäischen Wirtschaft. Von hier aus erhält das Problem der wirtschaftspädagogischen Haltung des Unternehmungs- und Betriebsführers seine weltgeschichtlich bedeutsame Weite"¹⁾.

Schließlich soll an der stark idealisierten Gestalt des Unternehmers noch ein letzter Zug herausgestellt werden, der ebenfalls da und dort in der Literatur des Faches anklingt.

Der in besonderer Verantwortung stehende Unternehmer wird nämlich nun auch hinsichtlich seiner Verfügungsgewalt über Arbeitskräfte und Vermögen, zumindest sittlich und moralisch als "verpflichtet" betrachtet; er wird zum "V e r w a l t e r v o n V o l k s v e r m ö g e n", ihn trifft eine "treuhänderische Verpflichtung" (le Coutre²⁾). Diese besondere Ausprägung seiner Verantwortung sei noch anhand der Ausführungen von drei Betriebswirtschaftern belegt.

Zunächst die Darstellung bei LOHMANN . Dabei sollen also andere Aspekte, wie z.B. die Rolle des Unternehmers gegenüber der Gefolgschaft - Lohmann denkt hier an ein Verhältnis von "Vorbild und

1) Feld, F., Die betriebspädagogische Gestalt des Unternehmungsführers, aaO., S. 89

2) Le Coutre, W., Die Aufgaben des Rechnungswesens, aaO., S. 767

Nachfolge"¹⁾ - bewußt ausgeklammert werden. Es wurde an früherer Stelle (Vgl. S.108/109) dargelegt, daß Lohmann in seiner "Betriebswirtschaftslehre" vom Standpunkt des Unternehmers ausgeht. Aber dieser Unternehmerstandpunkt ist nicht der der Privatwirtschaftslehre und der, gegen den sich etwa Schönpflug und Sandig so entschieden wenden. Der Unternehmer bei Lohmann ist "verpflichtet". Auch das kam bereits zum Ausdruck, als von der postulierten Mitarbeit des Unternehmers an einer neuen Sozialordnung die Rede war (Vgl. S.224).

Doch Lohmanns Vorstellungen von der Verantwortung des Unternehmers treten noch deutlicher zutage. Seiner Ansicht nach "sollte der Unternehmer als Korrelat der ihm übertragenen sozialen und wirtschaftlichen Führungsmacht - auf Grund der von ihm zu verlangenden überlegenen Einsicht ... vor allem die entsprechende V e r a n t w o r t u n g v o r d e m V o l k s g a n z e n erkennen und seine Funktionen im Sinne eines politischen Amtes auffassen"²⁾. Und Lohmann fügt gleichsam als Begründung hinzu: "Er verwaltet völkische Arbeitskraft und Wirtschaftsmittel zum Nutzen des Volkes". Wo solche Erkenntnis und das Streben nach dem, "was der Volksgemeinschaft frommt", nicht vorausgesetzt werden können, müssen nach Lohmanns Meinung "Rechtsordnung und Wirtschaftspolitik" dem Unternehmer die "verbindlichen Maßstäbe" aufrichten. Auch auf die Berufsstände komme die Aufgabe zu, "das Gefühl für Verantwortlichkeit" zu wecken.

Deutlicher werden die hier darzustellenden Verpflichtungen von FLEEGE-ALTHOFF angesprochen. Für ihn ist grundsätzlich alles Vermögen primär Eigentum des Volkes: "Volksgut ist Obereigentum, und alles Gut, das dem Menschen als Lebensgut übertragen wird und zum Betriebsgut wird, ist Untereigentum (Privateigentum)"³⁾.

1) Lohmann, M., Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 39

2) Dasselbst S. 23

3) Fleege-Althoff, Grundzüge der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 13/14

Alles Volksgut aber muß "gehegt und gepflegt, verwaltet und gestaltet werden", und die Betriebe erscheinen daher, zwar nicht rechtlich aber "wirtschaftlich als Bewirtschaftungsstellen des Volksgutes".

Die Rolle des Unternehmers ändert sich unter solchen Vorzeichen entscheidend. Aus seiner Stellung sind nicht mehr primär Rechte abzuleiten, sondern Pflichten; der Unternehmer nimmt nunmehr einen vom Volk erteilten Auftrag wahr. Und in diesem Zusammenhang ermahnt Fleege-Althoff den Unternehmer, er habe "die heilig-ernste Aufgabe, diesen Auftrag als ehrenvolle Pflicht aufzufassen, sich als Sachwalter, als Treuhänder zu betrachten, der Rechenschaft abzulegen hat über diese seine Tätigkeit"¹⁾.

Der dritte Betriebswirtschafter, der in diesem Zusammenhang genannt werden muß, ist SOMMERFELD. Ihm war diese Funktion des Unternehmers "als Verwalter von Volksvermögen" so wesentlich, daß er ihr eigens eine Schrift dieses Titels widmete²⁾. Dabei läßt er den Leser nicht im Unklaren über den Einfluß des Nationalsozialismus auf diese Schrift; "dankbar" anerkennt er im Vorwort "die befruchtende Wirkung der Ideen des Dritten Reiches auf die Ausgestaltung" seines "betriebswirtschaftlichen Gedankengebäudes"³⁾.

Das Ziel, oder genauer, das ethische Postulat, das Sommerfeld bei seiner "betriebswirtschaftlichen Untersuchung" über den Unternehmer vor Augen hat, spricht er klar aus: "Die Auffassung der Unternehmungs-führung als Verwaltung von Volksvermögen läßt das liberalistisch-kapitalistische Erwerbsstreben ersetzen durch gemeinnütziges Handeln"⁴⁾. Mit viel Fleiß erläutert Sommerfeld seine Auffassung vom Unternehmer

1) Fleege-Althoff, Grundzüge der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 13/14

2) Sommerfeld, H., Der Unternehmer als Verwalter von Volksvermögen, Hamburg 1934

3) Daselbst S. 5

4) Ebenda

"als Verwalter von Volksvermögen", wobei er - nationalsozialistischem Brauch folgend - sogar auf die Eigentumsvorstellungen aus "altgermanischer Zeit" zurückgreift.

"Die werteschaftenden Kräfte", die dem Unternehmer bei der Durchführung seiner Aufgaben zur Verfügung stehen, habe er "zum Wohl des Ganzen zu verwerten", d.h. wie ein "Treuhänder" zu verwalten¹⁾. Eine "freie Eigentumsverwaltung im liberalistischen Sinne" dürfe es nicht mehr geben, da sie sich zum Schaden der Allgemeinheit auswirken würde. "Deshalb muß der Staat verlangen und erzwingen, daß jedes privatwirtschaftliche Handeln vom Gemeinsinn geleitet sei, daß der Unternehmer sich als Treuhänder von Volksvermögen fühle"²⁾.

Sommerfeld zeigt sodann ausführlich, wie sich seines Erachtens solche Treuhänderschaft des Unternehmers, solche bewußte "Verwaltung von Volksvermögen" auf die Unternehmungsführung auswirkt. Im Mittelpunkt seiner Überlegungen steht dabei das "Prinzip der qualifizierten Erhaltung der Substanz", sowie das Bemühen, dieses nach seiner Auffassung "vordringlichste" und "einzige Prinzip aller Wirtschaftsführung" zu konkretisieren. Dabei kommt Sommerfeld auf Fragen der Kostenverrechnung, der Bewertung, der Bilanzierung, der Dividenden- und Risikopolitik, der "Krisenfürsorgepolitik"³⁾ etc. zu sprechen; die Einzelheiten darüber interessieren hier nicht. Interessant ist jedoch in unserem Zusammenhang wiederum, wie Sommerfeld abschließend d e n Unternehmer beurteilt, der nun das "anvertraute Volksvermögen" im Sinne seiner Untersuchung "als Treuhänder des Volkes schützt und nützt": "Der ist kein Raffer für den Augenblick, der treibt keine Profitwirtschaft, sondern Gemeinwirtschaft. Der strebt zum Ganzen als dienendes und verantwortungsbewußtes Glied der Volksgemeinschaft. Der baut m i t seinen und für seine Volksgenossen an einer glückhaften Zukunft des Volkes"⁴⁾.

1) Sommerfeld, H., Der Unternehmer als Verwalter..., aaO., S. 7 ff

2) Dasselbst S. 11

3) Sommerfeld erhebt dabei die Forderung nach "Krisenausgleichsbeträgen" (aaO., S. 34 ff) und dem "Halten einer gesetzlich zu bestimmenden Liquiditätsreserve" (aaO., S. 43)

4) Dasselbst S. 45

c) Führer-Ideologie in der Aktienrechtsreform

Am 1. Oktober 1937 trat bekanntlich das Aktiengesetz vom 30. Januar 1937 in Kraft und löste damit die bis dato geltenden entsprechenden Bestimmungen des HGB ab.

Wie bei allen größeren Gesetzeswerken mit weitreichender Bedeutung, ging auch diesem Gesetz eine breite Reformbewegung voraus und folgte eine reiche Kommentierung nach. Beides spielte sich aus naheliegenden Gründen zu einem nicht unerheblichen Teil, wie auch bei der letzten Reform des Aktienrechtes im betriebswirtschaftlichen Schrifttum ab. Diese Literatur könnte allein Gegenstand einer Untersuchung sein; sie soll in dieser Arbeit nur ausschnittsweise gestreift werden, und zwar insofern, als auch bei diesen Auseinandersetzungen Einflüsse des Nationalsozialismus, ideologischen Ursprungs, aufzuweisen sind. Die Führer-Ideologie ist dabei die tragende Komponente und steht darum in der Überschrift; andere Komponenten mischten sich jedoch bei. Von Interesse sind hier selbstredend nicht nur die Kommentierungen nach dem Inkrafttreten des Gesetzes, sondern auch die zum Teil viel weiter gehenden Bestrebungen im betriebswirtschaftlichen Raum v o r 1937, da auch und gerade in ihnen nationalsozialistischer Geist sich manifestierte.

Der für uns in erster Linie interessante Punkt, an dem Ideologisches hereinspielte, liegt naturgemäß dort, wo die Vorstellungen von nationalsozialistischer Führerschaft zum Durchbruch kamen.

Bereits bei der Grundeinstellung gegenüber der Unternehmungsform der AG im Dritten Reich - und darauf weist HOFFMANN hin¹⁾ - waren solche Führervorstellungen ausschlaggebend. D.h. die Beurteilung der AG insgesamt hing weitgehend davon ab, inwieweit man in ihrer Verfassung das Führerprinzip für verwirklicht hielt.

1) Hoffmann, A., Erwerbswirtschaftliche Gesellschaftsformen, Leipzig 1937, S. 143

Hoffmann erinnert daran, daß die nationalsozialistische Ideologie im einzelnen den Rang der Persönlichkeit und die persönliche Verantwortung betonte. "Von diesem Boden aus", so schreibt Hoffmann, "kann die Werteinstellung zu den verschiedenen Unternehmungsformen nicht einheitlich sein." So könne insbesondere die AG "nicht auf die Sympathie rechnen", die beispielsweise das Einzelunternehmen im Nationalsozialismus genieße.

Ziel der Reform war es daher, die AG gleichsam ideologisch auf den neuesten Stand zu bringen.

In der Frage der Machtverteilung zwischen den Organen, trugen demzufolge die Reformbestrebungen von damals, verglichen mit denen der jüngsten Aktienrechtsreform in manchen Teilen gegenläufige Tendenzen. In Schlagworten ausgedrückt steht einer Demokratisierung des Aktienrechtes jetzt eine Mehrung von Macht beim Vorstand durch den damaligen Gesetzgeber gegenüber. "Die demokratische Verfassung der AG ist abgeschafft" - ist die lapidare Feststellung von WALB ¹⁾. - Der Niederschlag der politischen Wirklichkeiten im jeweiligen Aktienrecht ist insofern nicht abzustreiten.

Auch im Aktienrecht sollten also die Vorstellungen von Führung im Dritten Reich, wie wir sie dargelegt hatten, zur Verwirklichung gelangen.

Ziel war demnach einmal, den wahren Führerpersönlichkeiten ihre volle Entfaltung an der Spitze der Unternehmen zu ermöglichen. Sie sollten einerseits größtmögliche Freiheit bei der Unternehmungsführung erhalten, andererseits aber auch voll verantwortlich gemacht werden für ihre Führung - getreu dem von der Propaganda entworfenen Bild von der Führergestalt; das Führerprinzip sollte dabei auch in der Kapitalgesellschaft seinen Einzug halten.

Zum anderen störte verständlicherweise bei diesem Konzept von verantwortlicher Führerschaft der Einfluß der anonymen Kapitalgeber. Aus ideologischen Gründen - und nur solche Aspekte interessieren ja hier -

1) Walb, E., Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 537

mußte die bisherige Machtaufteilung zwischen den Interessen des Kapitals, ideologisch ausgedrückt, und denen der tatsächlich Verantwortung Tragenden und Leitenden die Nationalsozialisten stören. Die alte Verfassung der Kapitalgesellschaft wurde daher diesbezüglich als ideologisch unzureichend empfunden und vom nationalsozialistischen Staat, wie es Walb ausdrückt, "ungünstig beurteilt"¹⁾.

Wie wirkten sich nun diese Bestrebungen auf die Neuregelung des Aktienrechts aus? - In erster Linie zielten sie zwangsläufig auf eine Änderung der *V e r f a s s u n g* der AG ab. Im einzelnen waren folgende Veränderungen vorgesehen bzw. verwirklicht worden:

(1.) Der Einfluß der Aktionärschaft sollte zurückgedrängt werden. Ihre Macht war Autoren wie FEDER grundsätzlich suspekt, da es eine anonyme Macht war, die hier ihr "Profitinteresse", wie man sich ausdrückte, verfolgte. Betriebe, die die Form einer AG oder GmbH annahmen, wurden mit diesem Schritt aus solcher Sicht "anonymisiert" und "entpersönlicht"²⁾. Der Schleier der Anonymität, hinter dem sich angeblich die Kapitalinteressen verbargen, sollte daher wenigstens etwas gelüftet werden³⁾.

So vertritt auch HOFFMANN die Auffassung, daß die "Kampfansage" gegen das bisherige Aktienrecht vor allem "der sogenannten Anonymität" gelte⁴⁾; So konnte das Ziel der Erneuerungsbestrebungen nur sein, die Wirkungen der Anonymität des Kapitals bis zum Mindestmaß abzuschwächen. Einmal durch Einengung des Anwendungsbereiches der Rechtsform der AG, indem

1) Walb, E., Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre, aaO., S. 537

2) Vgl. etwa Feder, G., Das Programm der NSDAP ..., aaO., S. 45

3) Von daher sind die steuerlichen und rechtlichen Erleichterungen für die Umwandlung von Kapitalgesellschaften zu verstehen, die das "Gesetz über die Umwandlung von Kapitalgesellschaften vom 5. Juli 1934" mit sich brachte. Es soll, wie es im Vorsatz heißt, "in geeigneten Fällen die Abkehr von anonymen Kapitalformen zur Eigenverantwortung des Unternehmers" erleichtern.

4) Hoffmann, A., Erwerbswirtschaftliche Gesellschaftsformen, Leipzig 1937, S. 147/148

das Mindestgrundkapital für Neugründungen auf 500 000 RM heraufgesetzt wurde ... Sodann durch Verkleinerung der Zahl derer, die Aktien kaufen können, indem der Mindestnennbetrag der Aktien für Neuausgaben auf grundsätzlich 1000 RM erhöht wurde."

Auch der "Ausschuß für Aktienrecht der Akademie für Deutsches Recht" stellte in seinen Berichten den Abbau der Anonymität und den Einbau des Führerprinzips in den Vordergrund. SANDIG, der sich mehrfach und eingehend mit der Reform des Aktienrechts befaßte, berichtet darüber. Er führt neben den von Hoffmann angeführten Punkten folgende zusätzliche Vorschläge (im Jahr 1935!) des Ausschusses an¹⁾: "Abschaffung des Depotstimmrechtes der Banken aufgrund allgemeiner Vollmacht. Ein neuer Vorschlag gilt der Einräumung einer Vorzugsstellung für die Daueraktionäre gegenüber dem fluktuierenden Aktienbesitz. "Gedacht war an deren Eintragung in ein Aktienbuch, mit der Folge eines doppelten Stimmrechts für die dort eingetragenen Aktionäre. Auch in der Empfehlung des Ausschusses "dem Vorstand unabhängig von dem Aktienbesitz ein Stimmrecht in Höhe von 20% der angemeldeten Stimmen in der Generalversammlung zuzugestehen", drückt sich der Wille aus, die Macht von der General- bzw. Hauptversammlung weg, zum Vorstand zu verlagern.

Tatsächlich haben die Rechte der Hauptversammlung im Aktiengesetz von 1937 "eine erhebliche Einschränkung" (Walb) erfahren. WALB schreibt darüber²⁾: "Die früher bestehende grundsätzliche Zuständigkeit der GV für alle die Verwaltung des Unternehmens betreffenden Fragen ist auf eine bestimmte Einzelfälle beschränkte Zuständigkeit herabgemindert worden." Vor allem ist das sehr wesentliche Recht der Hauptversammlung über die Jahresbilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung zu beschliessen, grundsätzlich weggefallen. Auch in den Fragen der laufenden Geschäftsführung steht der Hauptversammlung nur noch dann ein Entscheidungsrecht zu, wenn der Vorstand das verlangt.

1) Sandig, C., Um das neue Aktienrecht, in: Die Betriebswirtschaft 1935/7 S. 145/146

2) Walb, E., Das Aktiengesetz vom 30. Januar 1937, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1937, S. 275

(2.) Ferner dachte man, angesichts des neuen Verständnisses von Führung, anders über die Rolle des Aufsichtsrates. Insbesondere seine Funktion, Kontrolle über den Vorstand auszuüben, widersprach nunmehr dem Führerprinzip.

In der oben zitierten Schrift von SOMMERFELD kommt solche Kritik zum Vorschein. Ihm mißfällt nicht nur die Kontrolle des Aufsichtsrates über die Reserve- und Abschreibungspolitik der Unternehmen - sie war ja nach altem Recht noch möglich -, er findet den Aufsichtsrat "zur Kontrolle" schlechthin "ungeeignet". "Die Institution des Aufsichtsrats als Kontrollorgan sollte deshalb aus unseren Aktiengesellschaften verschwinden. Sie verhindert den Gedanken des verantwortlichen Führers, weil durch den Dualismus, Vorstand und Aufsichtsrat, die Verantwortlichkeit geteilt und damit in praxi aufgehoben wird."¹⁾

Die tatsächliche Neuregelung ist diesen Forderungen bekanntlich nicht nachgekommen, sondern beließ dem Aufsichtsrat im wesentlichen seine Rechtsposition.

(3.) Ein wesentlicher Punkt der Reformbestrebungen war sodann der Ausbau der Führerstellung selbst, d.h. im Aktienrecht, der des Vorstandes.

So ging es beispielsweise SANDIG besonders um den Ausbau der Verantwortung. "Es müssen neue Verantwortlichkeiten geschaffen und im deutschen Wirtschaftsrecht verankert werden." - "Führerverantwortung! das ist es, worauf es auch in den Betrieben ankommt", stellt Sandig bereits 1933 fest²⁾. Namentlich wendet er sich gegen die "Auswüchse des Prinzips der beschränkten Haftpflicht", das ermöglicht habe "leichtfertig und verantwortungslos Verpflichtungen einzugehen". Seine konkreten Vorschläge sind³⁾: a) die Gesellschaften mit beschränkter Haftung in Beteiligungsgesellschaften umzuwandeln, wobei mindestens ein Gesellschafter zum Vollhafter für alle Verbindlichkeiten gemacht werden müsse

1) Sommerfeld, H., Der Unternehmer und Verwalter ..., aaO., S. 43

2) Sandig, C., Führerverantwortung für die Kapitalgesellschaften! Ein Vorschlag, in: Die Betriebswirtschaft 1933/7 S. 178/179

3) Vgl. Dasselbst S. 179 ff

und b) in das Recht der Aktiengesellschaft "ebenfalls ein Vollhafter-system einzubauen!" "Der erste Vorstand und der Vorsitzende des Aufsichtsrates müssen Vollhafter sein". Außerdem fordert Sandig für den Vorstand generell die Einführung der "reinen Erfolgshaftung", anstelle der bisherigen "Verschuldenshaftung". Die Einführung dieses erweiterten Haftungsumfangs würde nach Sandigs Ansicht "für die Gewissenlosen eine Schranke" bedeuten, während gleichzeitig die "Gewissenhaften" dadurch in keiner Weise behindert würden¹⁾.

Sandig verspricht sich insgesamt von seinem vorgeschlagenen System der Haftung u.a., daß es jeden Versuch, "sich zum Schaden der Allgemeinheit zu bereichern" unmöglich mache, sowie "die Entfaltung der Führerpersönlichkeit zur schöpferischen Gestaltung des Werdenden unter gleichzeitiger Erhaltung des Gewordenen"²⁾.

Tatsächlich wurde, wie das WALB herausstellt³⁾, die Regelung der Haftung des Vorstandes trotz diesen Vorschlägen nur unwesentlich verändert. Nur der Entlastungsbeweis dafür, daß er "die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt habe", wurde - der bereits üblichen Rechtssprechung folgend - nunmehr kraft Gesetz dem Vorstand aufgebürdet (§ 84 AktG).

Der eigentliche Ausbau der Führerstellung spiegelte sich aber, wie schon betont, in erster Linie in der Änderung der Verfassung der AG wider. Auf Einzelheiten braucht hier wiederum nicht eingegangen zu werden, da es uns ja nicht um eine Besprechung der Aktienrechtsreform als solcher geht. - Ganz allgemein formuliert entsprach der "erheblichen Einschränkung" (Walb) der Rechte der Hauptversammlung zwangsläufig eine "erhebliche Ausweitung" der Rechte des Vorstandes; was der Hauptversammlung genommen wurde, wuchs dem Vorstand zu. Den Kern der Verfassungsänderung bei der AG, auf den es uns hier nur ankommen kann, scheint WALB getroffen zu haben, wenn er zusammenfassend darüber

1) Sandig, C., Um das neue Aktienrecht, aaO., S. 147

2) Dasselbst S. 149

3) Walb, E., Das Aktiengesetz vom 30. Januar 1937, aaO., S. 273

schreibt¹⁾: "Die wesentlichen Änderungen ... bestehen in der Machtsteigerung des Vorstandes, der Möglichkeit - nicht aber der Notwendigkeit - innerhalb des Vorstandes das Führerprinzip zur Geltung zu bringen, sowie in der Verbindung der Gewinnanteile des Vorstandes mit den sozialen Leistungen und seiner Bezüge mit der Gesamtlage des Unternehmens." Daneben kam die besagte Machtverlagerung von der Hauptversammlung zum Vorstand in mancher Detailregelung zum Ausdruck. Als Beispiel solcher Machtverlagerung im Kleinen sei die Neufestsetzung des "Reingewinn"-Begriffs angeführt, auf die beispielsweise **HASENACK** hinweist²⁾. Unter Reingewinn im Sinne des Gesetzes war, unbeachtet anderer Bestimmungen, die Größe zu verstehen, die *n a c h* Abzug der Rücklagen bleibt (§ 131, II AktG). Da aber die Hauptversammlung nur noch über die Verwendung des "Reingewinns" zu bestimmen hat (§ 52 AktG), war ihr Entscheidungsrecht damit sachlich eingegrenzt. Auch dieser Festsetzung liege - so Hasenack - jene "klare gesetzgeberische Absicht" zugrunde: "In Zukunft soll letztlich der Vorstand und nicht mehr ... die Hauptversammlung die Bildung und Auflösung von Rücklagen bestimmen." Auch bei der Frage der Selbstfinanzierung kommt Hasenack übrigens zum Ergebnis, daß der Gesetzgeber "Grad und Art in Zukunft eindeutig durch den Vorstand bestimmt wissen (wollte)³⁾.

Eine weitere im Ideologischen begründete Änderung des Aktienrechts stelle die Bestimmung des § 77 III AktG über die Gewinnbeteiligung des Vorstandes dar. Dieser Ansicht ist wenigstens **HOFFMANN**⁴⁾. In dem Zusatz, daß solche Gewinnbeteiligungen "in einem angemessenen Verhältnis ... zu den Aufwendungen zugunsten der Gefolgschaft oder von Einrichtungen, die dem gemeinen Wohle dienen (stehen sollen)", kommt nach Hoffmann die nationalsozialistische Auffassung zum Ausdruck, "daß alle im Betrieb Arbeitenden eine Gemeinschaft, ein Glied der Volksgemeinschaft

1) Walb, E., Das Aktiengesetz vom 30. Januar 1937, aaO., S. 271

2) Hasenack, W., Gewinnberechnung und Selbstfinanzierung im neuen Aktienrecht, in: Der praktische Betriebswirt 1938, Bd. I, S. 269 ff

3) Dasselbst S. 278

4) Hoffmann, A., Erwerbswirtschaftliche Gesellschaftsformen, aaO., S. 149

bilden".

Eine solche Deutung dieses "dem bisherigen Recht völlig unbekannten Gesichtspunktes"(Walb) scheint unseres Erachtens durchaus berechtigt. Sie paßt auf jeden Fall in den Rahmen der Grundsatzverpflichtung, unter die alle Tätigkeit des Vorstandes gestellt ist, nämlich § 70 I AktG. Sie darf als eines der wenigen d i r e k t e n Zeugnisse nationalsozialistischen Geistes im Aktiengesetz und gleichzeitig als eine seiner Leitnormen in unserem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben: "Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft so zu leiten, wie das Wohl des Betriebs und seiner Gefolgschaft und der gemeine Nutzen von Volk und Reich es fordern."

Um es noch einmal zu betonen: Es konnte hier nicht darum gehen, die Diskussion um die damalige Aktienrechtsreform auch nur in groben Zügen wiederzugeben. - Nur soweit in ihr Ideologisches zum Tragen kam, sollte sie hier mit angeführt werden. Es erwies sich, daß innerhalb dieses Ausschnittes wiederum die einzeln und ausführlich dargelegten Vorstellungen von Führerschaft und "verpflichtetem" Unternehmertum bzw. die diesen gerecht werdenden Bestimmungen den breitesten Raum einnahmen.

Diese veränderten Vorstellungen über die Führung der Betriebe, wie sie sich in der Literatur des Faches - nicht nur über das neue Aktienrecht - widerspiegelten, seien noch in einem kurzen Überblick zusammengefaßt.

d) Wandlungen und Tendenzen im Überblick

Die Vorstellungen von Führung im Dritten Reich sind zunächst nicht im Blick auf die Wirtschaft entworfen worden, sondern bezogen sich primär auf den Bereich der Politik. Sie wurden dann aber mit dem Anspruch auf Allgemeingültigkeit verkündet. Wir haben daher vorweg versucht, einiges angeblich Allgemeingültige am Führerprinzip kurz aufzuzeigen. Es schien uns einmal im darwinistischen Gedanken der Auslese, in der Vorstellung von der Machtentfaltung des Stärkeren und Besseren, im sogenannten "aristokratischen Prinzip" zu liegen und zum anderen im "Prinzip der Persönlichkeit", was, in der Sprache der Zeit, Verantwortlichkeit nach 'oben' und Autorität nach 'unten' besagte. Beides war auf jeden Fall gegen Mehrheitsentscheidungen und den "demokratischen Unsinn" (Hitler) gerichtet; die Übertragung solcher Führergedanken auf alle Bereiche, also auch auf den des Betriebes war nun das Ziel.

Der Niederschlag in der Literatur des Faches blieb nicht aus. Dabei waren, wie wir feststellen konnten, im Schrifttum, soweit es von der Führung der Betriebe handelte, zweierlei Darstellungen zumindest theoretisch zu unterscheiden: die überwiegend "realistischen" Darstellungen - wie wir sie im Anschluß an Schönplüg nannten - der Welt des Unternehmers, wie sie *t a t s ä c h l i c h* nunmehr war und die Wiedergabe eines zumindest teilweise von der Ideologie geprägten *B i l d e s* des Unternehmers, die zwangsläufig normativen Charakter trug. Selbstverständlich gingen beide Arten der Darstellung oft ineinander über; dennoch läßt sich aber sagen: die normativen Töne überwogen.

Aus den mehr "realistischen" Darstellungen ergab sich: Die Welt des Unternehmers im Dritten Reich hatte sich - und gewiß wurde auch dadurch wiederum das Bild von ihm mit geprägt - in der Tat verändert. Durch zahlreiche wirtschaftspolitische Maßnahmen war sein Entscheidungs-

spielraum entscheidend eingeengt worden. Marktmäßige Aufgaben, aber auch Risiken waren dem Unternehmer abgenommen worden. Der Staatsauftrag war zum Regulator der Wirtschaft geworden. Dadurch veränderte sich nicht nur das Wesen der Unternehmung, sondern auch der Charakter unternehmerischer Betätigung, ein konstituierendes Element, die freie Entscheidung war wesentlich eingeengt. Der Schwerpunkt lag nicht mehr, wie beim Unternehmer der liberalen Epoche im Erwerbswirtschaftlichen, ihre Impulse erfuhr sie nicht mehr primär am Markt. Sie verlagerte sich tendenziell in den Bereich des Innerbetrieblichen, nahm mehr "verwaltungsmäßig-organisatorischen" Charakter an (Gutenberg). Während nun ein Teil der Lehre mehr diese von der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik ausgelösten Wandlungen herausstellte, orientierten sich andere Autoren mehr an dem neuen, vom Nationalsozialismus entworfenen Bild vom Unternehmer. Man legte bei derlei Ausführungen Wert auf die Feststellung, daß der Typ des Unternehmers sich auch im Dritten Reich - trotz seiner anderen Ausrichtung - durchaus erhalten habe und gerade auch der "Nationalsozialistische Musterbetrieb" nicht auf dessen "Initiativfunktion" (Theisinger) verzichten könne; die Unternehmerinitiative wurde nur als "geregelt" (Windschuh) betrachtet.

Doch das Unternehmerbild des Nationalsozialismus trug neue Züge. Die mit Ideologie beladenen, nationalsozialistischen Führervorstellungen flossen in dieses Bild mit ein. So hatte der Unternehmer nun die starke Führernatur zu sein, die sich - dem "aristokratischen Prinzip" getreu - ohne Mehrheitsbeschluß mit Alleinentscheidungen durchsetzte, deren Vorbild prägende und erzieherische Kraft ausstrahlte und die schöpferisch wirkte. Der angeblichen "Entpersönlichung" in der vorausgegangenen Epoche wurde das "Prinzip der Persönlichkeit" entgegengestellt; der Unternehmer wurde zum "Persönlichkeitsführer" (Fischer).

Das bedeutete wiederum, der Führerideologie folgend, zweierlei: Dem Unternehmer wurde einerseits eine uneingeschränkte Machtfülle, eine größere Autorität innerhalb des Betriebes zugebilligt, andererseits aber auch seine Verantwortung in jeder nur denkbaren Richtung erweitert.

Wie sich die Beachtung dieses Persönlichkeitsprinzips konkret auswirkte, konnte anhand einiger Gesichtspunkte der Reform des Aktienrechts gezeigt werden.

Das Stichwort Verantwortung stellte sich geradezu als das Leitmotiv der Führerideologie heraus, das über alle Tätigkeit des Betriebsführers und Unternehmers gestellt wurde. Unter dieser Überschrift hatte die Ideologie, gestützt nicht nur auf Propaganda, sondern sogar auf Paragraphen (§ 1, § 2 AOG, § 70 III AktG), wie sich nun auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur erwies, dem Unternehmer zahlreiche neue Aufgaben und Verpflichtungen angelastet. Allerdings waren diese Verpflichtungen weitgehend ethischer Natur; man erklärte den Unternehmer zur "sittlichen Persönlichkeit" (Feder) besonderen Grades. Als solcher sah er das Motiv seines Handelns definitionsgemäß nicht mehr im "egoistischen Erwerbsstreben" (Sandig), sondern primär in der Bedarfsdeckung der Volksgemeinschaft. Denn seine Verantwortung erstreckte sich jetzt nicht mehr allein auf den Betrieb, sondern auch auf die Gesamtwirtschaft, das "gemeine Wohl". Das "persönliche Motiv" (Schönplug) trat zurück, und die unternehmerische Tätigkeit wurde zum Dienst, der Unternehmer selbst zum "ersten Diener" der Unternehmung (Nicklisch).

Eine besondere "Treuepflicht" (Fischer) traf den Unternehmer gegenüber der Gefolgschaft. Als "Führer der Gefolgschaft" dachte man ihm mancherlei Titel und Rollen zu, von der "betriebspädagogischen Gestalt" (Feld), bis zum "Offizier" und "germanischen Führertyp" (Arnhold). Man griff gerne, wenn es ums Führen ging, zum militärischen und politischen Vergleich. Es wurde in diesem Zusammenhang sogar vorgeschlagen, die "rassische Gebundenheit" (Hasenack) des Unternehmers zu untersuchen.

Mit der Führerfunktion des Unternehmers war aber auch, wie Schweitzer ausführte¹⁾, dessen "Treuhandfunktion" verknüpft. Über die Arbeitskräfte,

1) Schweitzer, R., Die Lohn- und Leistungsfrage ..., aaO., S. 279 ff

wie über das "anvertraute Volksvermögen" war der Unternehmer nunmehr als "Verwalter" und "Treuhand" eingesetzt (Sommerfeld). Die freie Verfügung des Unternehmers über Sach- und Arbeitskräfte im Sinne des Liberalismus sollte aufgehoben werden. Sie war auch tatsächlich eingegrenzt - zwangsweise durch Maßnahmen der Wirtschaftspolitik, die dem fehlenden Gesinnungswandel nachhalfen.

Auf diese Weise hatte man die Gestalt des Unternehmers und das Führen von Betrieben in ein geradezu verklärendes Licht gerückt. Der Unternehmer wurde als eine Art Modellfall des "neuen deutschen Menschen" dargestellt, der nach Gottl-Ottlilienfeld¹⁾ die Wirtschaft aus ihrer Entartung herausführen sollte - "als ein Unternehmer, der sich bewußt bleibt der Dienstbarkeit seines Gebildes an der Volkswirtschaft, die selber nur als Dienerin am Volk ihren letzten Sinn erfüllt; als ein Unternehmer, der sein befugtes Streben nach Ertrag in Einklang zu erhalten strebt mit allen Forderungen von der Volksgemeinschaft her; als ein Unternehmer der als Führer seiner Gefolgschaft echte Gemeinschaft zu verwirklichen sucht."

Ein dergestalt "verpflichteter" Unternehmer, ohne eigennütziges Streben, voll Verantwortung für Gefolgschaft, Volksgemeinschaft und Volksvermögen war das angestrebte Ideal, er erfüllte eine "Sendung" (Sandig), war Unternehmer "höheren Grades" (Nicklisch).

Daß ein solcher Unternehmer allerdings "eine vollkommene geistige Umstellung", ja einen "neuen Menschen" zur Voraussetzung gehabt hätte, wurde da und dort erkannt - jedoch recht zuversichtlich. "Wir brauchen dazu den neuen Menschen, der innerlich bereit ist, auf Bereicherung zu verzichten und Führer aus Liebe zu seinem Beruf und zu seinem Volk zu sein."

- Solche Äußerungen, wie wir sie hier, als signifikantes Beispiel, abschließend von Theisinger²⁾ zitierten, waren nicht immer nur der

1) Gottl-Ottlilienfeld, F., Theorie blickt in die Zeit, Jena 1939, S. 47

2) Theisinger, K., Die Führung der Unternehmung ..., aaO., S. 670

Propaganda entlehnte Phraseologie, zu Gefallen des Regimes; sie waren auch Ausdruck ehrlichen Willens Wohlmeinender, die im Nationalsozialismus den Bannerträger ihrer Ideale glaubten erkannt zu haben.

C. SCHLUSSBETRACHTUNG

Am Anfang unserer Arbeit stand die Frage nach dem Verhalten der Betriebswirtschaftslehre gegenüber dem Nationalsozialismus - das unerklärte Schweigen über ihr Ergehen in jenen fast alle und alles bewegenden Jahren währte allzu lang.

Zugleich stellte sich uns dann freilich die Frage, ob es überhaupt möglich sei, Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus miteinander in Verbindung zu bringen und damit einen Zusammenhang zwischen ihr und ihm zu behaupten; es war die ganz elementare Frage, die sich wohl jedem unbefangenen Leser des Themas im ersten Augenblick stellt: Was haben denn Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus miteinander zu tun? War der Nationalsozialismus nicht ein politisches Datum und sind nicht die Zusammenhänge zwischen der jeweiligen politischen Herrschaft und der Betriebswirtschaftslehre zu unerheblich und mittelbar?!

Es war daher der Sinn unserer einleitenden Ausführungen, gerade die Wesenszüge des Nationalsozialismus, die die üblichen Formen politischer Herrschaft transzendieren, mit allem Nachdruck herauszustellen, eben weil sie erst das Inbeziehung-Setzen von Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus sinnvoll machen.

Wir erkannten im Nationalsozialismus zwar auch das politische System, dessen Träger eine Bewegung, eine einzige Partei war, die sich des Staates und der Wirtschaft als eines gefügigen Werkzeuges bediente. Doch darüber hinaus forderte die Bewegung auf allen Bereichen des Lebens, also auch dem der Wissenschaft, die Ausrichtung nach der allein herrschenden Staatsideologie. Sie verlangte schließlich von allen über die sie Macht hatte Gesinnungstreue, d.h. nationalsozialistisches Denken und Fühlen. Sie vertrat diese Ansprüche mit einer Art dogmatischer Unfehlbarkeit, die keine Diskussion zuließ und allen Widerspruch auslöschte.

Der Nationalsozialismus war weit mehr als nur politisches Regime, er war Ideologie, Mythos, Weltanschauung, und er trat mit der Machtfülle eines totalen und absoluten Staates auf.

1. Die Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre

Weil nun der Nationalsozialismus von solcher Beschaffenheit war, und solche Ansprüche stellte, darum ist das Inbeziehung-Setzen von Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus nicht ohne Sinn. Genauer: darum - aber nicht nur darum - stiessen wir auf solche Einflüsse der Ideologie auch in unserem Fach - und nur ihnen waren wir hier nachgegangen.

Wir haben es nach diesen Einsichten für notwendig erachtet, wenigstens eine Kurzfassung d e r Teile der nationalsozialistischen Ideologie vorzuschicken, die für unser Fach in irgend einer Weise erheblich wurden. - Der im Zentrum der von Hitler verkündeten Weltanschauung stehende Rassedanke konnte dabei, so abwegig das im ersten Augenblick scheinen mag, genauso wenig übergangen werden, wie der Antisemitismus und das gesamte "Neue Denken" über Volk, Volksgemeinschaft und Volkswohl.

Als ein weiteres Datum für manche Entwicklungen in unserem Fach erwiesen sich uns Maßnahmen der Wirtschaftspolitik. Sie waren teilweise so etwas wie eine eingeschobene Zwischenstufe zwischen Ideologie und betriebswirtschaftlicher Stellungnahme, wirkten oft wie eine Umformstation der Ideologie. - Auch hierauf haben wir daher unter dem Gesichtswinkel unserer Arbeit einen kurzen Blick geworfen ¹⁾.

1) Auf die grundsätzliche Bezogenheit der Betriebswirtschaftslehre, ihres Objektes, ihrer "Begriffe und Probleme, inhaltlich und teilweise auch formal", auf das jeweilige Wirtschaftssystem weist auch Löffelholz in seiner Arbeit hin. (Löffelholz, J., Geschichte der Betriebswirtschaft und der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1935, S. 11/12)

Das Resumée, das sich aus allen diesen Feststellungen über das Dritte Reich ergab, war: Der Nationalsozialismus als ideologische Größe war für die Betriebswirtschaftslehre zunächst einmal eine Herausforderung, eine Provokation, wie wir es nannten.

Das galt nun aber nicht für die gesamte Betriebswirtschaftslehre in gleicher Weise. Die einzelnen Teile waren davon recht unterschiedlich betroffen.

Weite Teile des betriebswirtschaftlichen Stoffes waren weltanschaulich völlig unberührbar und boten dem Eindringen der nationalsozialistischen Ideologie somit keine Angriffsflächen. Zahlreiche Probleme des Faches behielten "dasselbe technische Gesicht" (Hasenack). Dazu zählten allerdings Gebiete, auf denen das Dritte Reich durch seine gesetzgeberische Tätigkeit den Betriebswirtschaftlern reichlich Arbeit gebracht hatte: so in den Fragen der Kalkulation, Rechnungstechnik, Buchhaltung, in Teilfragen des Gesellschafts- und Konzernrechtes u. a.

Es will scheinen, als ob diese Gebiete als die bereits zitierten "Fluchtmöglichkeiten" in unserem Fach anzusehen sind, auf die man sich - oft uneingestanden - zurückzog. Die reiche Literatur auf diesen Teilgebieten, die zweifellos unser Fach befruchtete, bestätigt unseres Erachtens mit dieser Vermutung. - Stand man auch vielleicht da und dort dem Regime als solchem mit Vorbehalten gegenüber, - ein Ja zu den wirtschaftspolitischen Notwendigkeiten des Tages ließ sich leichter finden; man folgte sozusagen dem betriebswirtschaftlichen Gebot der Stunde.

Wer sich auf dem weiten Feld der mehr angewandten Betriebswirtschaftslehre und damit im weltanschauungsfreien Bereich betätigte, vermochte sachliche Arbeit zu leisten, ohne sich mit der Ideologie auseinanderzusetzen zu müssen. Er wich aus auf die Inseln nahezu ungestörter Wissenschaftlichkeit.

Als von ideologischem Einfluß b e d r o h t erwiesen sich die Grundfragen des Faches, ferner das Denken über die Führung der Be-

triebe, sowie Fragen, die mit den Stichworten Kapital und Arbeit in Zusammenhang standen. Hier war die Ideologie auf direkten und indirekten Wegen in das Fach eingedrungen. Dabei läßt sich summarisch festhalten: Nicht der radikale und plötzliche Positionswechsel war die vorherrschende Reaktion im Fach - wiewohl es sie auch gab - , sondern die Verlagerung in den Schwerpunkten, die neuen Betonungen und Akzentuierungen. Auch konnte sich der Einfluß darin manifestieren, daß zu manchen Fragen überhaupt erst Stellung genommen wurde. Eines war dem Nationalsozialismus jedoch nicht gelungen: Er konnte die Pluralität betriebswirtschaftlicher Meinungen nicht aufheben. Sein Auftreten hatte den Wissenschaftlern unseres Faches zu den vielen Sachproblemen ein zusätzliches, neues aufgegeben. Es war im Ansatz auch Fachproblem, aber darüber hinaus von einer das Fachliche überragenden Grundsätzlichkeit.

Aber es war eine Frage an die Fachvertreter! Gewiß wäre es zu den besprochenen Stellungnahmen im Fach in dieser Form nie gekommen. Doch sollte das nicht zu einer vorschnellen Erklärung der Zusammenhänge verleiten. Etwa dergestalt: Das Auftreten des Nationalsozialismus war 'Ursache' und das Eindringen der Ideologie im Fach die zwangsläufige 'Wirkung' in einem naturwissenschaftlichen Sinne. Es lag hier keine unausweichliche Kausalität vor. Vielmehr hing, wie immer bei neuen wissenschaftlichen Tendenzen, so auch bei der Ausbreitung einer solchen Ideologie, ihr **E i n d r i n g e n** im Fach vom Verhalten der Wissenschaftler selbst ab, ihre 'Antwort' war entscheidend. Es mußte Betriebswirtschaftler geben, die dieser Ideologie - in welcher Weise auch immer - Eingang verschafften in der Lehre.

2. Die Scheidung der Geister

Wie bei allen Wissenschaften, war es also auch in der Betriebswirtschaftslehre zu keiner geschlossenen Reaktion, keiner einheitlichen 'Antwort' gekommen. Das Studium der betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen während der zehn bis zwölf Jahre hatte uns eindeutig zum gegenteiligen Ergebnis geführt.

Wenn nun das Wort von der Scheidung der Geister gefallen ist, so soll mit dieser Formel nicht einem vereinfachenden Pro-oder-Contra-Denken gegenüber dem Nationalsozialismus Raum gegeben werden. Das würde nicht nur dem Sinn dieser Arbeit zuwider laufen, sondern uns auch zumeist den Vertretern der Betriebswirtschaftslehre nicht gerecht werden lassen; nur wenige Autoren wären, wie Thoms, so leicht und einschränkungslos einer der beiden Kategorien zuzurechnen. Die vielerlei Schattierungen in den Haltungen widerstreben an sich jeder systematischen Einordnung.

Am ehesten ließe sich noch der Typ des nationalsozialistisch engagierten Gelehrten herausstellen und der Typ des Nationalsozialisten in wissenschaftlicher Verkleidung. - Auch in unserem Fach traten nach 1933 Wissenschaftler auf - man ist geneigt das Wort hier in Anführungszeichen zu setzen - die sich aus den Reihen überzeugter Nationalsozialisten rekrutierten. Das Ergebnis ihrer Beiträge stand von vornherein fest, denn ihnen ging es nicht darum, Wissenschaft zu treiben, sondern Ideologie zu vertreten, das Fach von seinen "blutleeren Abstraktionen zu befreien", es wieder "mit dem lebendigen Strom des Schicksals in Verbindung zu bringen", wie es der Parteijargon ausdrückte.

Für die anderen Betriebswirtschaftler trat der Nationalsozialismus als die sachfremde, aber doch nicht zu übersehende Größe auf den Plan. Nicht zu übersehen ganz einfach deshalb, weil die nationalsozialistische Sicht der Dinge, auch dann, wenn sie sich auf betriebswirtschaftliche

Fragen bezog, mit dem Anspruch absoluter Gültigkeit vertreten wurde.

Am anderen Ende möglicher Reaktionen stünde theoretisch der offene, entschiedene und grundsätzliche Widerspruch gegen das Eindringen dieser wissenschaftsfeindlichen Ideologie; ihm konnte - hätte man ihn gewagt - keine Stimme verliehen werden. Es gab ja eine, wenn auch nicht institutionalisierte, Zensur. So galt es für die im Amt Gebliebenen, die aber dennoch keine innere Zustimmung zum Regime fanden, einen modus vivendi mit den Realitäten zu finden. Ihnen blieb zum Teil der Rückzug in die ideologiefernen Gebiete mit einer Themenwahl bei den Fachbeiträgen, die sich, wie es Rothfels ausdrückte¹⁾, "von der Gefahrenzone fernhält", und er wertete das in manchen Fällen bereits als eine "Art Opposition" - "solch eine Haltung der Abstinenz war nicht ohne Gefahr"²⁾. Auf den meist indirekten Druck, unter dem so mancher stand, bis hin zur Bedrohung der Existenz, soll hier nicht näher eingegangen werden.

Von der Verführung, die von der schillernden und geschickten Selbstdarstellung des Regimes und seiner Gedankenwelt ausging, war die Rede. Ihr war es denn doch gelungen, die Bereitschaft da und dort auszulösen, wenigstens anzuerkennen, daß immerhin auch Positives und Anerkennenswertes vom Nationalsozialismus erreicht worden war und daß doch auch durchaus Richtiges und Wahres in seinen Zielen stecke. Aus solcher geteilter Haltung resultierte dann wohl die weitverbreitete Duldung der offiziellen Doktrin im Fach und dessen, was in die Richtung einer nationalsozialistischen Betriebswirtschaftslehre zielte - auch wenn man selbst damit nicht mehr konform ging. Viele Betriebswirtschaftler haben dann den Weg des Ignorierens eingeschlagen.

Der Anpassung im Äußerlichen war man sich wohl manchmal gar nicht mehr bewußt. Da tauchten plötzlich Redewendungen auf, die vorher nicht denkbar gewesen wären, wurden Sätze geschrieben und Phrasen aus dem Parteijargon übernommen, die heute beim Wiederlesen wohl Lächeln

1) Rothfels, H., Die deutsche Opposition gegen Hitler, aaO., S. 48

2) Dasselbst S. 38

oder Peinlichkeit auslösen. In ihnen waren wohl teilweise jene kleinen Zugeständnisse zu sehen, mit denen man sich den Raum für eine ansonsten relativ freie wissenschaftliche Betätigung einhandelte. Sie legen aber auch Zeugnis ab von der Mächtigkeit des Zeitgeistes, von dem nahezu alle angesteckt waren.

Andere gingen einen Schritt weiter, erwiesen durch ein gefälliges Vor- und/oder Nachwort dem Regime ihre Referenz - oder legten sie wirklich ihr Bekenntnis ab? - Die Feststellung Jaspers¹⁾ über die Wissenschaft als solcher in dieser Epoche, trifft auch für unser Fach zu: Es gab wohl noch "einwandfreie Literatur"; "aber der Strom der Anpassung ist außerordentlich, wenigstens in den milderer Formen." Dazu gehörte auch die dem Regime gefällige Kritik, die man nur allzu gerne beiläufig einstreute. Fast kein Autor der Betriebswirtschaftslehre verzichtete beispielsweise ganz auf die Seitenhiebe gegen das individualistische, liberalistische Denken, das ex officio zu einem der Grundübel der vorausgegangenen Epoche erklärt worden war.

Mit dem Anprangern des bisherigen Verständnisses vom Unternehmer und der Unternehmung, als in seinem Kern jüdisch beeinflusst, mit der Deutung des Betriebes als ein "der Volksgemeinschaft verpflichtetes Glied" und anderen Ausflüssen der "Neuen Schau", war allerdings die Stufe der kleinen Zugeständnisse, der nur äußeren Anpassung überschritten. Unter dem Einfluß solcher Gedankengänge begann sich bei den betreffenden Gelehrten der Kern der Betriebswirtschaftslehre zu wandeln, ja zeichnete sich eine neue Lehre ab.

So stehen denn am anderen Ende der weiten Skala, die mit denen begann, die keinen Konsensus mit dem Regime fanden, jene Betriebswirtschaftler, die glaubten, ihre Wissenschaft könne erst im Nationalsozialismus zu ihrer wahren Gestalt durchdringen.

1) Jaspers, K., Die Wissenschaft im Hitlerstaat, aaO., S. 207

3. Die "Richtungen" und der Nationalsozialismus

Die Wissenschaftler des Faches hatten also das Auftreten des Nationalsozialismus auf die verschiedensten Weisen registriert. War nun diese unterschiedliche Reaktion rein zufällig? - Die Frage nach durchgehenden Zusammenhängen, die etwas Licht auf das Warum der einzelnen Haltungen werfen könnten, drängt sich am Schluß noch einmal auf - nun allerdings gestellt im Blick auf die Herausgeforderten.

Nun, eine gewisse Einsicht scheint sich am Ende der Arbeit herauszukristallisieren. - Die nationalsozialistische Wertewelt war vor den Toren des Faches gestanden und hatte energisch Einlaß gefordert. Freilich, eine solche Ideologie mit einem solchen Anspruch war dem Fach zuvor nie gegenüber getreten. Aber sieht man einmal ab von dem speziellen Inhalt dieser Ideologie und von den außerordentlichen Ansprüchen, mit denen sie vertreten worden war und hebt man das Problem auf eine allgemeinere Ebene, so ist es - auch im Fach - nicht unbekannt. Wir haben dann die grundsätzliche Frage nach der Bindung der Wissenschaft an vorgegebene, außerökonomische Werte vor uns, das alte Problem der Wertfreiheit wissenschaftlichen Arbeitens, das schon Max Weber ganz grundlegend erörtert hatte. Und in dieser allgemeiner gefaßten Frage war nun auch vom Boden des Faches aus vielfach Stellung bezogen worden. D.h. eine Reihe von Fachvertretern hatte sich in dieser Frage grundsätzlich und sogar nachdrücklich festgelegt.

Der Entscheidung in dieser Frage hatte Schönpflug dann bekanntlich solches Gewicht beigemessen, daß er die Fachwissenschaft daraufhin in die beiden Richtungen aufteilte: die empirisch-realistische und die normative. Die Fachrichtung, die die Wertfreiheit ablehnte und eine Bindung an übergeordnete, das Fach transzendierende, idealistische Normen bejahte und postulierte, nannte er "normativ". - Man unterschied mithin eine Richtung im Fach, deren Vertreter schon immer

fachfremde Wertsetzungen akzeptiert hatten¹⁾.

Und nun waren solche Wertsetzungen seitens des Staates verkündet und für verbindlich erklärt worden. Hätten sie in offenem Widerspruch zu den Forderungen der Normativisten gestanden, sie wären auch bei ihnen auf Ablehnung gestoßen. Aber nun schien ja diese neue Wertewelt des Nationalsozialismus sich mit dem zu decken, was jene schon immer gefordert hatten. Die normative Betriebswirtschaftslehre hatte sich stets gegen das materialistische Denken gewandt, das reine "Profitstreben" verworfen, die Wirtschaftlichkeit obenangestellt, die Arbeit nie als Ware aufgefaßt, die unternehmerische Tätigkeit "im vollen Sinne" stets als Dienst verstanden, gesamtwirtschaftlich gedacht, das Gemeinwohl betont, den Liberalismus verworfen, dem Idealismus sich verbunden gezeigt. Und da trat eine Bewegung auf den Plan, die sich als der Vollstrecker solchen Denkens und dieser geistesgeschichtlichen Strömungen ausgab und das durch so manche Maßnahme auch zu beweisen schien.

1) Wir verwenden hier absichtlich den Begriff "normativ" so, wie ihn Schönflug eingeführt hatte, und d.h. nach H. Keinhorst (Die normative Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1956) in seiner engeren Fassung. Keinhorst unterscheidet bekanntlich zwei Richtungen normativer Lehre: die "praktisch-normative" und die "normativ-wertende".

Die praktisch-normative Wissenschaft erforscht die Wirklichkeit "unter dem Gesichtswinkel eines praktischen Zweckes" (aaO. S. 32); "Zweckmittelzusammenhänge" sind ihr "eigentliches Forschungsobjekt" (aaO., S. 30). Diese Richtung ist **w e r t f r e i**. Die normativ-wertende Richtung dagegen geht von Ideal-Normen aus, die letztlich an "höchste sittliche Werte" anknüpfen (aaO., S. 33); ihre Urteile sind **b e k e n n e n d e** - im Gegensatz zu den **e r k e n n e n d e n** Werturteilen (Vgl. Weddigen, W., Theorie des Ertrages, Jena 1927, S. 7); sie ist *ex definitionem* nicht wertfrei, sondern wertgebunden.

Nur von ihr, der normativ-wertenden Richtung, die ja Schönflug mit seiner normativen Richtung ausschließlich im Auge hat, ist in unserem Zusammenhang die Rede.

Mußte da nicht eben bei den Normativisten diese neue Ideologie auf eine - vorsichtig ausgedrückt - Aufnahmebereitschaft stoßen?

Denn gerade diese Feststellung war ja nun in der betriebswirtschaftlichen Literatur jener Jahre zu machen: Die Betriebswirtschaftler, die dem Kreis der Normativisten zuzurechnen waren, hatten eine besondere Affinität zum nationalsozialistischen Gedankengut gezeigt, fast ausschließlich aus ihren Reihen war die Zustimmung zum Regime gekommen; vorwiegend sie waren überzeugt davon, daß ihre Lehre von Angriffen "nichts zu fürchten hat", wie es Nicklisch einmal ausdrückte; sie konnte sich "im neuen Reich zu Hause und geborgen fühlen"¹⁾. Ein Privatwirtschaftler hätte das nicht feststellen können und tat es auch nicht.

Andererseits hat sich gezeigt, daß der einzige Widerspruch gegen die offizielle Doktrin von jenen gekommen war, die schon immer die Wertfreiheit der Wissenschaft vertreten und sich zur Rentabilität 'bekannt' hatten, die aber nach Nicklisch²⁾ "die Entwicklung der normativen Betriebswirtschaftslehre verschlafen haben".

So war es zu dem eigenartigen Befund gekommen: Die grundsätzliche Weigerung der empirisch-realistischen Richtung von einem ethischen Wertsystem auszugehen - wenn es um die Wissenschaft ging! - hatte deren Vertreter auch gegenüber der nationalsozialistischen Wertewelt Distanz wahren lassen. Hingegen war die wertbezogene Richtung, als der Nationalsozialismus vor den Toren des Faches stand, bereit, ihm diese zu öffnen - aus grundsätzlichen Gründen. Und das geschah nicht immer aus der Haltung des Opportunismus heraus, sondern auch aus ehrlicher Überzeugung, 'guten Glaubens' und in respektabler Absicht. Die Bilder schienen sich doch so zu gleichen! Da hatte man die Prüfung der Geister für überflüssig gehalten. Und so war unbemerkt ge-

1) Auch H. Linhardt (Die Betriebswirtschaftslehre an den deutschen Hochschulen, aaO., S. 18) schreibt über "die sogenannte ethisch fundierte Richtung", daß sie die Gleichschaltung "am ersten und deutlichsten (vollzog)".

2) Nicklisch, H., Profitlehre? aaO., S. 2

blieben, daß das nur scheinbar so unbedeutende "ethische Vorzeichen"¹⁾ sich geändert hatte und daß die nationalsozialistische Bewegung eines anderen Geistes Kind gewesen war.

Das Wunschdenken vieler gewiß Wohlmeinenden und zuweilen wohl auch das Feuer der ersten Begeisterung hatte die Bedenken hinweggewischt - eine Erscheinung, die ja nicht nur im Raum der Betriebswirtschaftslehre festzustellen war. Dem Nationalsozialismus war durch verführerische List - ausgerechnet dort, wo man die Bastion der sittlichen Werte so entschlossen zu verteidigen gedachte - der erfolgreichste Einbruch in die Lehre des Faches gelungen.

1) Linhardt, H., Die Betriebswirtschaftslehre an den deutschen Hochschulen, aaO., S. 18

ABKÜRZUNGEN

AOG	=	Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit
Bw	=	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift für Handels- wissenschaft und Handelspraxis)
BWp	=	Braune Wirtschaftspost
DpB	=	Der praktische Betriebswirt
Gabler	=	Gablers Wirtschaftslexikon
HdS	=	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
HdW	=	Handbuch der Wirtschaftswissenschaften
HwdB	=	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
NSDAP	=	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfhF	=	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung

LITERATURVERZEICHNIS

A. Bücher

- Amonn, A., Objekt und Grundbegriffe der theoretischen National-
ökonomie, Wien und Leipzig 1911
- Amonn, A., Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme,
2. Auflage Bern 1944
- Ansprachen und Festvortrag bei der feierlichen Einweihung des um-
gestalteten Kollegienhauses der Hindenburg-Hochschule
am 7. Mai 1940, Nürnberg 1940
Zit.: Ansprachen
- Arnhold, K., Der Betriebsführer und sein Betrieb, in: Der Deutsche
Betrieb, Leipzig 1942
- Arnhold, K., Betriebs- und Arbeitsführung in der Front der deut-
schen Arbeit, in: Der Deutsche Betrieb, Leipzig 1942

- Arnhold, K., Wehrhafte Arbeit, in: Der Deutsche Betrieb, Leipzig 1942
- Auler, W., Organische Betriebswirtschaft, Hamburg 1935
- Backe, H., Das Ende des Liberalismus in der Wirtschaft, Berlin 1938
- Bericht über die Gründungstagung 1936 und den Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1937, Stuttgart und Berlin 1938
Zit.: Tag der ... 1937
- Bericht über den Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1938
(Leistungssteigerung der Deutschen Wirtschaft)
Stuttgart und Berlin 1939
Zit.: Tag der ... 1938
- Chamberlain, H. St., Grundlagen des 19. Jahrhunderts, Volksausgabe, 10. Auflage 1934
- Dietschy, A., Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre seit 1850, Diss. Wien 1948
- Erbe, R., Die nationalsozialistische Wirtschaftspolitik 1933-1939 im Lichte der modernen Theorie, Zürich 1958
- Feder, G., Das Programm der NSDAP und seine weltanschaulichen Grundgedanken, in: Nationalsozialistische Bibliothek, Heft 1, 500. Tausend, München 1933
- Feder, G., Kampf gegen die Hochfinanz, München 1933
- Fischer, G., Betriebswirtschaftslehre - Eine Einführung, Leipzig 1935
- Fischer, G., LSÖ - Kosten und Preis - Erkenntnis und Folgerung aus der Praxis der LSÖ-Rechnung, Leipzig 1941
- Fischer, G., Einheits- und Gruppenpreise, Leipzig 1943
- Fleege-Althoff, F., Grundzüge der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1934
- Forsthoff, E., Der totale Staat, Hamburg 1935
- Betriebswirtschaftliche Fragen im Kriege - Vortragsreihe im Herbst 1941, veranstaltet von der Industrieabteilung der Wirtschaftskammer Bayern, München 1942

Friedrich, C.J., Totalitäre Diktaturen, Stuttgart 1957

Die Führung des Betriebes - Festschrift zum 60. Geburtstag von
Wilhelm Kalveram, herausgegeben von Karl Theisinger,
Berlin-Wien 1942
Zit.: Die Führung des Betriebes

Gablers Wirtschaftslexikon, 4. Auflage, Wiesbaden 1961

Galgon, H., Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre -
Eine literaturgeschichtliche Studie,
Diss. München 1950

Gebhardt, B., Handbuch der Deutschen Geschichte, Bd. IV:
Die Zeit der Weltkriege, 8. Auflage Stuttgart 1959
Zit.: Gebhardt, B., Handbuch

Gegenwartsfragen der Wirtschaftswissenschaft - Friedrich v. Gottl-
Ottlilienfeld dem großen Forscher und Lehrer, dem
Erneuerer der Wirtschaftswissenschaft, zum Siebzigsten
Geburtstag in Verehrung zugeeignet, November 1938;
herausgegeben von H. Hunke und E. Wiskemann, Berlin
1939 - Zit.: Gegenwartsfragen

Glum, Fr., Der Nationalsozialismus - Werden und Vergehen,
München 1962

Gobineau, A., Die Ungleichheit der Menschenrassen, Berlin 1935

Gödel, R.W., Die Lehre von der Identität in der deutschen Logik-
Wissenschaft seit Lotze, Leipzig 1935

v. Gottl-Ottlilienfeld, Fr., Theorie blickt in die Zeit - Aufsätze,
Jena 1939

Gutenberg, E., Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaft-
licher Theorie, in der Reihe: Betriebs- und finanzwirt-
schaftliche Forschungen, Berlin, Wien 1929

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.
Die Produktion, 6. Auflage Berlin - Göttingen - Heidel-
berg 1961

Hitler, A., Mein Kampf, 77. Auflage München 1933

Hofer, W., Der Nationalsozialismus - Dokumente 1933 - 1945
Frankfurt 1959

- Hoffmann, A., Erwerbswirtschaftliche Gesellschaftsformen,
Leipzig 1937
- Jessen, J., Volk und Wirtschaft, in: Grundzüge der Rechts- und
Wirtschaftswissenschaft, Hamburg 1935
- Keinhorst, H., Die normative Betrachtungsweise in der Betriebs-
wirtschaftslehre, in: Die Unternehmung im Markt,
Bd. 4, Berlin 1956
- Köhler, B., Das Recht auf Arbeit als Wirtschaftsprinzip -
Schriften der Deutschen Hochschule für Politik,
Heft 11, Berlin 1934
- Köhler, B., Das Dritte Reich und der Kapitalismus - Vortrag
gehalten am 28. Juli 1933 in Frankfurt/M,
Frankfurt/M 1933
- Kriek, E. Die Erneuerung der deutschen Universität, in:
Die deutsche Hochschule, herausgegeben von E. Kriek
und Fr. Klausung, Marburg 1933
- Kriek, E., Weltanschauliche Entscheidung, Wien und Leipzig 1939
- Lehmann, M.R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre -
Allgemeine Theorie der Betriebswirtschaft,
2. Auflage, Meisenheim 1949
- Lehmann, M.R., Planvolles Rechnen in Betrieb und Gruppe,
Berlin 1937
- Linhardt, H., Angriff und Abwehr im Kampf um die Betriebswirt-
schaftslehre, Berlin 1963
Zit.: Linhardt, H., Angriff und Abwehr
- Löffelholz, J., Geschichte der Betriebswirtschaft und der Betriebs-
wirtschaftslehre, Stuttgart 1935
- Lohmann, M., Betriebswirtschaftslehre - Wirtschaftslehre der ge-
werblichen Unternehmung, Hamburg, 1. Auflage 1936,
2. Auflage 1943
- Lorenz, O., Um eine neue Wirtschaftswissenschaft - Schriften des
Instituts für angewandte Wirtschaftswissenschaft,
Berlin 1936
- Meinecke, Fr., Die deutsche Katastrophe, 6. Auflage, Wiesbaden
1965

- Merkel, E., Nationalsozialistische Wirtschaftsgestaltung - Einführung in die wissenschaftlichen Grundlagen, Stuttgart und Berlin 1936
- Molzahn, E., Die ethische Betrachtungsweise in der neueren deutschen Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt 1937
- Neurohr, J.F., Der Mythos vom Dritten Reich, Stuttgart 1957
- Nicklisch, H., Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie) Stuttgart 1920, 4. Auflage
- Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Auflage Stuttgart 1932
- Nicklisch, H., Der Weg aufwärts! Organisation - Versuch einer Grundlegung, 1. Auflage Stuttgart 1920
- Heinrich Nicklisch und sein Werk - Eine Aufsatzfolge - Festgabe zum 60. Geburtstage 19. Juli 1936, Stuttgart 1936
Zit.: Heinrich Nicklisch und sein Werk
- Noll, A., Grundsätze nationalsozialistischer Wirtschaftspolitik, Berlin 1937
- Prion, W., Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre) - Erstes Buch: Der Wirtschaftsbetrieb im Rahmen der Gesamtwirtschaft, Berlin 1935
- Rosenberg, A., Letzte Aufzeichnungen - Ideale und Idole der nationalsozialistischen Revolution, Göttingen 1955
- Rosenberg, A., Blut und Ehre - Ein Kampf für deutsche Wiedergeburt, München 1934
- Rosenberg, A., Der Mythos des 20. Jahrhunderts-Eine Wertung der seelisch-geistigen Gestaltenkämpfe unserer Zeit, 1. Auflage München 1930
- Rosenberg, A., Weltanschauung und Wissenschaft, in: Schriftenreihe der Nationalsozialistischen Monatshefte, Heft 6, München o.J.
- Rosenberg, A., Das Wesensgefüge des Nationalsozialismus, München 1932
- Rothfels, H., Die deutsche Opposition gegen Hitler, Krefeld 1949

- Sandig, C., Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem, Berlin 1938
- Schäfer, E., Die Unternehmung, Köln und Opladen 1961
- Schmölders, G., und Vogel, W., Wirtschaft und Raum, Hamburg 1937, in: Grundzüge der Rechts- und Wirtschaftswissenschaft - Reihe B, herausgegeben von J. Jessen und E. Wiskemann
- Schönflug, F., Untersuchungen über den Erkenntnisgegenstand der allgemeinen und theoretischen Betriebswirtschaftslehre - als Lehre von den wirtschaftlichen Gebilden, Stuttgart 1936
Zit.: Untersuchungen
- Schwarz, E., Nation im Widerspruch - Deutsche über Deutschland, Hamburg 1963
- Sellien, R., Betriebswirtschaftslehre - kurzgefaßt - Wiesbaden o.J.
- Shirer, W.L., Aufstieg und Fall des Dritten Reiches - Bd. 1, München und Zürich 1963
- Sommerfeld, H., Der Unternehmer als Verwalter von Volksvermögen, Hamburg 1934
- Thielicke, H., Wie war der Nationalsozialismus in Deutschland möglich? in: Gespräche über Himmel und Erde, Stuttgart 1964
- Thoms, W., Umbruch der Betriebswirtschaft - Gesammelte Aufsätze - Schriften der GO., Band 6, Berlin 1938
- Walb, E., Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre - Leipzig 1938
- Weddigen, W., Theorie des Ertrages, Jena 1927
- Weddigen, W., Theoretische Volkswirtschaftslehre als System der Wirtschaftstheorie, 2. Auflage Berlin 1958
- Wirtschaftslenkung und Betriebswirtschaftslehre - Festschrift zum 60. Geburtstag von Ernst Walb, Leipzig 1940
Zit.: Wirtschaftslenkung

B. Aufsätze

in Festschriften, Sammelwerken und Zeitschriften

- Auler, W., Die Betriebswirtschaftslehre auf neuen Wegen, in:
BWp 1938, S. 88 ff und 111 ff
- Beste, Th., Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsordnung, in:
Wirtschaftslenkung, Leipzig 1940, S. 29 ff
- Bollnow, O.F., Zum Begriff der Geschichtlichkeit, in:
Gegenwartsfragen, S. 314 ff
- Bräuer, K., Zum Geleit, in: Tag der ... 1937, S. V f
- le Coutre, W., Die Aufgaben des Rechnungswesens, in:
DpB 1938, S. 761 ff
- Darré, W., Blut und Boden, in: Grundlagen, Aufbau und Wirtschafts-
ordnung, Bd. 1, Gruppe 1, Beitrag 3
- Dietrich, O., Der Nationalsozialismus als Weltanschauung und Staats-
gedanke, in: Grundlagen, Aufbau und Wirtschaftsordnung,
Bd. 1, Gruppe 1, Beitrag 2
- Erdmann, K.D., § 44 Der SS-Staat, S. 201 ff
§ 46 Rassenpolitik, S. 208 ff
beide in: Gebhardt, B., Handbuch
- Feld, Fr., Die betriebspädagogische Gestalt des Unternehmungsführers,
in: Die Führung des Betriebes, S. 97 ff
- Fischer, G., Die betriebliche Leistungsrechnung, in:
ZfB 1939, S. 51 ff und S. 153 ff
- Gerstenmaier, E., Zwischen Wissenschaft und Politik, in:
Christ und Welt Nr. 13 vom 26.3.1965, S. 3
- Guardini, R., Verantwortung, in: Nation im Widerspruch, S. 218 ff
- Gutenberg, E., Die Stellung des Rechnungswesens im Aufbau der ge-
werblichen Wirtschaft, in: Tag der ... 1938, S. 207 ff
- Gutenberg, E., Grundsätzliches zum Problem der betriebswirtschaft-
lichen Leistungsbewertung und der Preisstellung, in:
Die Führung des Betriebes, S. 307 ff

- Hasenack, W., Aufbau und wirtschaftspolitische Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre, in: Tag der ... 1937, S. 210 ff
- Hasenack, W., Gewinnberechnung und Selbstfinanzierung im neuen Aktienrecht, in: DpB 1938, S. 269 ff
- Hoffmann, A., Zur nationalsozialistischen Betriebswirtschaftslehre - Eine Erwiderung, in: DpB 1938, S. 324 ff
- Jaspers, K., Die Wissenschaft im Hitlerstaat, in: Nation im Widerspruch, S. 203 ff
- Kosiol, E., Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis, in: Ansprachen, S. 49 ff
- Kosiol, E., Werdegang und Wesen der Betriebswirtschaftslehre und ihr Verhältnis zu den Nachbarwissenschaften und zur Wirtschaftspraxis, in: Bw 1940, S. 97 ff
- Krausnick, H., Aus vielen Quellen kam die Flut, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24.8.1965
- Lehmann, M.R., Der inhaltliche Ausbau des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens in der nationalsozialistischen Wirtschaft, in: DpB 1936, S. 150 ff
- Lehmann, M.R., Der Leistungsgedanke in der Marktordnung, in: ZfhF 1939, S. 57 ff
- Linhardt, H., Die Betriebswirtschaftslehre an den deutschen Hochschulen, in: Angriff und Abwehr, S. 11 ff
- Linhardt, H., Die Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 1955, S. 129 ff
- Linhardt, H., Neue Tendenzen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Angriff und Abwehr, S. 198 ff
- Lohmann, M., Zur neueren betriebswirtschaftlichen Literatur, in: Weltwirtschaftliches Archiv, 44. Bd. 1936, S. 97 ff
- Lorenz, H., Nationalsozialismus, Wirtschaftsführung, Wirtschaftsgestaltung, in: DpB 1933, S. 575 ff
- Lütke, H., Weltanschauung, Wirtschaft, Wirtschaftswissenschaft, in: Gegenwartsfragen, S. 1 ff
- Lütke, H., Weltanschauung, Wirtschaft, Wirtschaftswissenschaft, in: Tag der ... 1938, S. 303 ff

- Mand, H., Leitgedanken zur Betriebsordnung, in: Bw 1940, S. 91 ff
- Mellerowicz, K., Neue Wirtschaftsführung und betriebswirtschaftliche Planung, in: DpB 1935, S. 101 ff
- Nicklisch, H., Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der deutschen Wirtschaftspolitik, in: Tag der ... 1937, S. 196 ff
- Nicklisch, H., Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Staat, in: Bw 1933, S. 173 ff
- Nicklisch, H., Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus, in: Bw 1933, S. 305 ff
- Nicklisch, H., Einflüsse aus den Beziehungen zur Gesamtwirtschaft auf das Denkmateriale der Betriebswirte, in: Bw 1935, S. 265 ff
- Nicklisch, H., Das Führerprinzip, in: Bw 1935, S. 25 ff
- Nicklisch, H., Der gegenwärtige Stand der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre und ihre Zukunft, in: DpB 1936, S. 617 ff
- Nicklisch, H., Die geistige Haltung der Betriebswirtschaftler, in: DpB 1934, S. 498 ff
- Reinhardt, F., Vom Wesen der Volksgemeinschaft, in: Grundlagen, Bd. 1, Gruppe 1, Beitrag 8
- v. Renteln, Neues Wirtschaftsdenken, in: Tag der ... 1937, S. 41 ff
- v. Renteln, Wissenschaft und Freiheit, in: Tag der ... 1937, S. 4 ff
- Rößle, K., Die Einheit Wirtschaftswissenschaft, in: Tag der ... 1937, S. 22 ff
- Rößle, K., Die Gewinnabschöpfung als kriegswirtschaftliches Problem, in: Betriebswirtschaftliche Fragen im Kriege, S. 5 ff
- Rosenberg, A., Nationalsozialismus, Religion und Kultur, in: Grundlagen, Bd. 1, Gruppe 1, Beitrag 1
- Sandig, C., Um das neue Aktienrecht, in: Bw 1935, S. 145 ff
- Sandig, C., Betriebswirtschaftliche Methodenlehre, in: HwB, Bd II, Spalte 983 ff

- Sandig, C., Die Bindung der Betriebe in der Organisation der Kriegswirtschaft, in: Bw 1940, S. 37 ff
- Sandig, C., Führerverantwortung für die Kapitalgesellschaften, in: Bw 1933, S. 177 ff
- Sandig, C., Haushalt- und Bedarfsforschung in Nicklischs System der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinrich Nicklisch und sein Werk, S. 39 ff
- Sandig, C., Der Untersuchungsstandpunkt der Betriebswirtschaftslehre, in: Tag der ... 1938, S. 125 ff
- Schäfer, E., Diskussionsbeitrag, in: Tag der ... 1938, S. 142 ff
- Schäfer, E., Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: HdW, Bd. I, S. 11 ff
- Schmidt, F., Diskussionsbeitrag, in: Tag der ... 1938, S. 140
- Schönpflug, F., Der Weg der Betriebswirtschaftslehre - Einige grundsätzliche Bemerkungen zu den Schriften von H. Nicklisch, in: DpB 1935, S. 114 ff
- Schweitzer, R., Die Ausbildung der Ertragsverteilungslehre durch Nicklisch, in: Heinrich Nicklisch und sein Werk, S. 24 ff
- Schweitzer, R., Die Lohn- und Leistungsfrage als Betriebswirtschaftliches Gegenwartsproblem, in: Bw 1933, S. 277 ff
- Seyffert, R., Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, in: HwdB, Bd. I, Spalte 998
- Seyffert, R., Über Heinrich Nicklisch, in: Heinrich Nicklisch und sein Werk, S. 1 ff
- Theisinger, K., Die Führung der Unternehmung als organisatorisches Problem, in: ZfB, 1933, S. 658 ff
- Thoms, W., Der Betrieb als Glied des Volkslebens, in: Gegenwartsfragen, S. 160 ff
- Thoms, W., Buchbesprechung: Lehmann, M.R., Planvolles Rechnen in Betrieb und Gruppe, in: ZfhF 1937, S. 544 ff
- Thoms, W., Buchbesprechung: Sandig, C., Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem, in: DpB 1938, S. 984

- Thoms, W., Nationalsozialistische Betriebswirtschaftslehre, in:
DpB 1938, S. 10 ff
- Walb, E., Das Aktienrecht vom 30. Januar 1937, in:
ZfhF 1937, S. 275
- Walb, E., Neuerscheinungen über Allgemeine Betriebswirtschafts-
lehre, in: ZfhF 1936, S. 487 ff
- Windschuh, F., Der gelenkte Unternehmer, in: DpB 1938, S. 546 ff
- Zierner, G., Stolpern in den Abgrund - Luthers Versuch einer
Rechtfertigung, in: Christ und Welt Nr. 40 vom 1.10.1965,
S. 16

C. Nachschlagewerke, Gesetzestexte

- Dietz, R., Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit,
München-Berlin 1941
- Gablers Wirtschaftslexikon, 4. Auflage, Wiesbaden 1961
- Gebhardt, B., Handbuch der deutschen Geschichte, Bd. IV:
Die Zeit der Weltkriege, 8. Auflage Stuttgart 1959
- Grundlagen, Aufbau und Wirtschaftsordnung des nationalsozialistischen
Staates, herausgegeben von H. Lammers und H. Pfundt-
ner, Berlin 1936
Zit.: Grundlagen
- Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. I: Betriebswirtschaft,
Köln und Opladen 1958
- Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I, 3. Auflage Stuttgart
1956
- Handwörterbuch der Sozialwissenschaft, 11. Band, Stuttgart 1961
- Jaeger, E., Reichszivilgesetze, 9. Auflage München-Berlin-Leipzig
1942

LEBENS LAUF

Am 13.8.1936 wurde ich in Stuttgart-Bad Cannstatt als Sohn des Schriftsetzermeisters Erich Gmähle und seiner Frau geboren.

Grundschule und Oberschule bis zur Mittleren Reife absolvierte ich in der üblichen dafür vorgesehenen Zeit.

An das Abitur an der damaligen Wirtschafts-Oberschule in Stuttgart im Frühjahr 1956 schlossen sich zweieinhalb Lehrjahre als Buchdrucker an, die mir den Gehilfenbrief dieses Handwerks brachten.

Unmittelbar danach begann ich das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Tübingen vorwiegend mit Recht und Studium generale. Nach zwei Semestern setzte ich die Studien an der Universität Frankfurt und - nach weiteren zwei Semestern - an der damaligen Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Nürnberg fort. In Nürnberg bestand ich im Herbst 1963 die Prüfung als Diplom-Kaufmann bei den Herren Professoren G. Bergler, Eichler, Fröhler, Schäfer, Scharmann, Weddigen mit der Note "gut". - In den Semesterferien übte ich kaufmännische Tätigkeiten bei einer Bank und in Industriebetrieben aus.

Im Frühjahr 1964 nahm ich die Arbeiten an der Dissertation bei Professor G. Bergler auf mit Studium an der Hochschule für Welt-handel in Wien und an der Universität Erlangen-Nürnberg; im Dezember 1967 schloß ich die Arbeit ab.

